回顾—越战的悲剧与教训

麦克纳马拉

前言

这是一本我一直不打算写的书。

虽然二十多年来不断有人要求我把我关于越南问题的观点公市于众，但我担心这么做有自我标榜、自我辩解和损害他人之嫌疑（这是我想竭力避免的）。我犹豫不决的另一个原因也许是一个人很难面对自己的错误。但是，某些事情改变了我的态度和意愿。我不是在迎合人们了解我的个人经历的心理，而是要把美国政府及其领导人当时为什么那么做和我们能从那段经历中吸取什么样的经验教训等呈现到美国人民的面前。

我在肯尼迪政府和约翰逊政府中的同事们都是些精英分子，是年轻、精力充沛、聪明和怀着良好愿望的爱国志士。为什么这些人——“最优秀和最聪明的人”（后来我们发现这种称谓具有讽刺和贬低之意）——在越南问题上错了呢？

当时的经过一直没有公布于众。

为什么现在讲呢？为什么在沉默了这么多年以后我认为我应该讲出来呢？原因有许多，主要的一个原因是我越来越看不惯那么多的人讽刺挖苦，甚至公然蔑视我们的行政机构及其领导人。

许多因素促成了这种局面：越南战争、水门事件、各种丑闻以及贪污腐败。但总的说来，我不认为美国的政治领导人不称职、不负责任和对投票选举他们的人民的幸福漠不关心。我也不认为他们比他们的外国同行或私营机构的管理人员差。他们的表现当然不是十全十美的，但世界上没有完人。

他们犯过错误，但大部分是真诚的错误。

这增加了我讨论越南问题的难度。我知道现在美国国内和其它国家有许多政治领导人和学者认为越南战争实际上帮助了共产主义在东南亚的蔓延。有些人认为它加速了冷战的结束。但我也知道这场战争给美国造成了极大的伤害，我对此毫不怀疑。我想回顾越南战争，不是要掩饰我个人和其他人当时的判断失误以及因此而付出的巨大代价，而是要说明当时方方面面的压力以及知识的贫乏。

我想把越南战争的来龙去脉讲清楚。

在肯尼迪政府和约翰逊政府中参与过越南问题决策的人都是按照美国的原则和传统行事的。我们是根据那些价值观做出决策的。

然而，我们错了，彻底地错了。我们应该向后辈解释原因。

我认为导致我们犯错误的不是价值观和意图，而是判断力和能力。我谨慎地指出这一点，因为我知道，如果我的评论有为我和其他人的所作所为辩解和美化的嫌疑，就会失去可信度，使人们更加愤世嫉俗。正是由于愤世嫉俗，才使美国人不愿支持其领导人采取必要措施以解决我们在国内外面临的各种问题。

我想让美国人了解我们犯错误的原因，并从中吸取经验教训。我想说：“这儿有我们从越南战争中得来的经验教训，对当今以及未来的世界都有建设性的实际意义。”这是我们国家让历史永远成为过去的唯一可行方式。古希腊剧作家埃斯库罗斯写道：“苦难给予你的回报是经验。”让这句话成为越战留给我们的永久性遗产吧。

就越南问题而言，把错综复杂的人物、决定和事件梳理清楚是不太容易的。在确定这本回忆录的结构时，我曾考虑把担任国防部长七年的经历做一全面的描述。这将使读者了解我

叙述的事件和决策的来龙去脉。但最后我决定只写越南，这样能使我全面追踪我们政策的演变历程。

我这样做有使叙述过于简单化的危险。肯尼迪和约翰逊政府未能有条不紊地妥善解决有关越南的基本问题，其中的一个原因是我们面临着另外许多纷繁复杂的问题。简言之，我们同时面临着许多问题，而一天只有二十四个小时，我们常常没有时间进行认真思考。

这种困境并不是肯尼迪和约翰逊政府以及美国独有的，而是一直存在的，也是大多数国家共有的。我从未看到过对这个问题富有真知灼见的研究结果。这个问题过去存在，今天仍然存在，组建新政府时应该对这个问题有所认识和筹划。

我认为撰写回忆录的人往往过于依赖自己的回忆。无论他们多么真诚，这样做都会使人们回忆起自己希望记住或当时希望发生的一些事情，而不是实际发生的事情。我尽量依据当时的记录和资料，使这种人为的错误降低至最低限度。我不是机械地大量罗列有关的文件和证词，而是力求以忠实于历史的方式组织这些材料。对于那些认为我的叙述只强调了一个方面而忽略了其它方面的人，我只能说，这是我依据迄今能够得到的资料做出的我认为最接近于事实的叙述。我的目的既不是为错误辩护，也不是推诿责任，而是为了明确我们所犯的错误，弄清犯错误的原因，思考以后避免重犯的方法。

越南问题以及我的卷入严重影响了我的家庭，但我不会详细叙述这方面的情况。我这么说，内心并行轻松，从本质上讲，我是个独立的个体。我们有许多更富于建设性的方式讲述我国在越南的经历，过多地探究我个人的荣誉、成就、挫折和失败并不可龋回顾越南问题时，我常常想起三十年前约翰・Ｆ・肯尼迪总统宣誓就任后的令人兴奋的几天里玛格丽特让我注意到的几句诗・是Ｔ・Ｓ・艾略特的《小精灵》中的几句：我们不应停止探索我们探索的终点将是我们出发之所在和安天知命之时我还未停止探索，还未充分了解天命，但是我经历了自我暴露和自我发现的历程，所以我认为我对越南问题看得比六十年代时清楚得多。这的确是一个新的起点。

那些事情是怎样发生的？从我们的经历中能得到什么样的教训？

第一章　走向华盛顿的历程

（一九一六年六月九日至一九六一年一月二十日）

大道在林间一分为二，我踏上了那条暂短之途，不同的结局竟由此产生了。

罗伯特・弗罗斯特：《意外之途》。

约翰・Ｆ・肯尼迪就职的次日，是我一生中最感自豪的时刻。一九六一年一月二十一日下午四时整，与其他九位被任命的新部长一起，我们聚集在白宫的东厅，等候宣誓就职。

我们排列成一个半圆的队形，正好位于那架枝形水晶吊灯下方，面对着身着黑色礼服的首席法官厄尔・沃伦，我与同伴们众口一词地完成了誓言。总统和夫人、国会要员、以及我们的家人目睹了这一仪式，随后，总统上前向我们表示了祝贺。

我是美国第八任国防部长，并且是到那时为止最年轻的一位。但是，在到场的人中，我还不是最年轻的人物，尽管，当时我只有四十四岁。总统只有四十三岁，而罗伯特・Ｆ・肯尼迪时年则仅为三十五岁。与这里的许多人物相同，我也是在两次世界大战之间的岁月中成长起来的，并在二次世界大战中成为了一名年轻的军官。约翰・Ｆ・肯尼迪总统相信，我会用工商界的管理技能来处理军事事务，在二次世界大战中，作为统计控制管理的军官，我和一些来自哈佛的同僚们已经这样做了。再次应召为自己的祖国效力，我感到极度兴奋和激动。

我进入白宫东厅的历程开始于旧金山。人们的欢庆场面，在我心灵中留下了最早的记忆。

那是一九一八年十一月十一日——第一次世界大战停战纪念日，当时我只有两岁。人们的欢庆不仅因为第一次世界大战的结束，而且他们还认为，美国和其盟国的胜利将标志着所有战争的终结，总统伍德罗·威尔逊就非常坚定地相信这一点。

显而易见，事实并非如此，二十世纪正在步入一个血腥残杀的时期，迄今为止，它是人类历史上前所未有的。地球上一亿六千万的人口，正丧生于这一时期。

一次大战时的生育高峰造就了我，到一九二二年我上一年级时，它也导致了教室的极度短缺。我们在一间木板搭成的棚屋中上课，住宿条件也极为简陋，但教师却是出类拔萃的。每到月底，她总要进行一次测验，然后，根据同学们的成绩重新分配座位，名列榜首者将会坐到最左边一行的首位。

我下定决心要占据那个位置。班上的同学大都是ＷＡＳＰ——白皮肤的盎格鲁·撒克逊基督教信徒——但是，阻挡我登上前排首席的强劲对手，却总是那些中国、日本和犹太同学。每当经过一周的刻苦学习后，我都要与邻居的朋友们一起玩耍，度过两天的周末，而我的对手们则会去自己民族的学校，学习他们祖先的语言，接受他们那些历史悠久、颇为复杂的文化熏陶。星期一他们再次返回我们的学校，与那些爱尔兰血统的同学一争高下。令我感到十分欣慰的是，他们取胜的次数是寥寥无几的。

在学业上争当第一的动机，与我的家庭有关。我的父母都未能踏入高等学府的殿堂（我父亲从未接受过八年级以上的教育），他们强烈地期望我能做到这一点。这样的意愿左右了我的人生。

每当人们回首以往的岁月时——就我而言，回顾以往的七十八年时——总能发现某些事件，对他们的成长和信仰起到了举足轻重的影响，这里我想提到三件事。

“大萧条”就是其中之一。一九三三年，我高中毕业，那时，整整四分之一的美国成年男性失去了自己的工作。由于无法养活自己的家人，一位同学的父亲自尽身亡。另一位朋友，她是一个富裕家庭的女儿，加入了共产党组织。

激烈的工人罢工活动极为常见。一九三四年至一九三六年西海岸海员罢工期间，旧金山码头区的房顶上，都架上了机关枪，用来对付码头上发生的战斗。一次，在市场街上，我亲眼看到一位码头工人追赶一位男子，他说此人是个工贼。他将那位男子打翻在地，把其一条腿的膝盖压在路边的台阶上，脚踝仍托在路面上，然后，拼命地跺踩着其小腿，直至踩断了腿骨。这一可怕的暴力场面，使我久久无法平静。

一九三五年仲夏之季，为了挣够下个学期的费用，我去工会职业介绍所，找到了一份海上的工作。亲身经历了那些环境，使我懂得了为什么那些暴力行为一触即发。作为一名普通的船员，我随ＳＳＰｅｔｅｒｋｅｒｒ号货轮出海航行了。每月的工资为二十美元，船舱中的淡水时有时无，床铺上的臭虫随处可见。一天早晨，我特意数了数，一条腿上竟有十九处被咬的伤痕，饭菜也总是难以下咽——一次航程下来，即使像我这样年轻力壮的人，体重也下降了十三磅。这种经历导致了我对那些无依无靠的工人们的同情，他们的苦难境遇至今仍萦绕于我的脑际。在汽车企业中担任行政领导之时，我曾大肆推崇过沃尔特·鲁瑟等工会领导人物。在五角大楼时，我也曾试图将一位汽车工人联合会的官员杰克·康韦召到麾下，担任我的人力资源助理。

第二和第三件事是相互关联的：进入加州大学伯克利分校和结识玛格丽特。我进入了加州大学，因为，这是一所唯一我能负担起费用的名牌大学。每年的学费为五十二美元。伯克利向我展现了一个崭新的世界——一块历史、理念、伦理道德价值、学术水准和智力水平都在推陈出新的天地。校长罗伯特·戈登·斯普劳尔和教务长门罗·多伊奇取得了常人无法取得的成就，尽管该校的财政来源完全取决一个以农业为主、颇具保守色彩的州际立法，但是，罗伯特·戈登·斯普劳尔和门罗·多伊奇仍然设法倡导了一种自由辩论的开明校风。四年的时光，使我领略了正义、自由的真正含义，懂得了权利与义务的相辅相成，这些知识至今仍

深深地刻在我的脑海中。

大学的生活也为我未来的另一方面铺平了道路。在第一周的校园生活中，我就结识了玛格丽特·麦金斯特里·克雷格。她来自加利福尼亚州的阿拉梅达，是一个活泼可爱、颇具魅力的姑娘。七年以后，我们结成了夫妻。玛格丽特给我的一生带来了平衡、力量和欢乐，她弥补了我每一个方面的不足。她天生聪明伶俐，热情开放，温柔可爱，活泼外向，深受众人的宠爱。如果没有她的存在，我将无法取得现有的成就。

我挑选了经济学作为主科，而把哲学和数学作为副科，对未来的职业并未做特殊的考虑（按照当时的历史环境而言，学习经济学的良好前景，似乎是不言而喻的）。然而，我教育背景中的某些重要时刻却来自哲学和数学的课程中。伦理课迫使我去建构自己的价值观念，逻辑的学习则向我展示了思维的活力和准确性，而数学课的老师则告诉我，应将数学视为一个思维的过程——它是一种语言，虽然不能表达全部。但足以表达人类的大部分活动。它给予我意想不到的启示，时至今日，我仍将数量关系作为一种语言，它有助于我更为准确地看待世界。当然，在道德、美和爱情等问题的纠纷上，数量的分析是无能为力的。但是，当我们克服贫穷和财政赤字，或防止国民卫生计划失败时，它则会发挥巨大的作用，而这一点却常常为人们所忽略。

此外，预备军官训练队的经历也对我的人生产生了关键性的影响，而当时我却几乎没有意识到此点。伯克利是一所享用政府的土地，利用公共开支经营的大学，因此，那时每一位男性学生都必须接受为期两年的军事训练。我申请了一个必须四年之内完成的海军训练计划，但由于视力不佳，没有如愿以偿。这样，我只好在陆军预备军官训练队中服务了两年。

据我所知，在那些年中，没有人会认真对待军事问题。我和同学们也都毫无例外地认为，这些训练只是一些无关大局的形式，与我们的世界毫无关系。军训结束的那一天，我们勉强列队从校长面前走过，接受了他的检阅，然后，大家就迫不及待地扔掉了枪支——让它见鬼去吧！那些年代中，我们对诸如乔治·马歇尔、哈普·阿诺德、马克斯威尔·泰勒和德怀特·艾森豪威尔等一代职业军官的行为极为不解，他们义无反顾地坚守在那一不被人们重视的岗位上。不管经济是否萧条，马克斯威尔·泰勒等人都完全可以辞去职务，在二次大战爆发之前，为自己挣上一笔不小的财富。然而，他们毅然选择了为国家服务，并且在灾难降临时，拯救了我们的国家。我们将会永远感激他们。

离开伯克利之后，我进入了哈佛商学院研究生院，为了适应将来获取一份工作的需要，我涉猎了各种基本的知识和技能。绝大多数师长似乎确信，赚钱是商业的唯一目的，但也有为数不多的人，包括我的财政管理学教授罗斯·G·沃克和市场学教授埃德蒙·P·勒尼德，则有不同的看法。他们认为，商业中的首领不仅应对其股东负责，也应服务于社会，尽其职责，一家公司在为自己赚取利润的同时，也应满足社会的要求。我认为，罗斯·G·沃克和埃蒙德·P·勒尼德都会欣赏这样一句话，“仁慈之心和精明的头脑并非水火不能相容”。这也成为了我一生中的座右铭。

哈佛的确令我入迷，但思念加州的情感却也占据在我的心间。一九三九年刚刚毕业，我就返回了旧金山，接受了一份每月一百二十五美元的工作。次年夏天，商学院院长华莱士·多纳姆要求我返回学校，担任初级的教学工作。

院长需要一个即刻的答复——此时距学期的开始仅有六周的时间——但是，我告诉他，我个人无法做出最后的抉择。

我解释说，我已经向一位女士求婚，如果我说服她嫁给我，我将会返回哈佛，否则，答案就会是否定的了。此时，玛格丽特正在度假途中，她与其母亲和姑妈正驾车横穿美国大陆。在巴尔的摩的基督教女青年会，我终于找到了她们，通过那里的一架付费电话，她听到了——并且接受了——我的求婚。在返回加州的途中，她意识到已几乎没有时间为婚礼做准备，所以，从明尼苏达的雷德温，她发来电报，“该印制婚礼请帖了——你的中间名叫什么？”“斯

特兰奇”（斯特兰奇一名在英文中与“奇怪”一词字母相同，均为Ｓｔｒａｎｇｅ，故造成了玛格丽特下面的误会——译者），我回电道。这一名字也是我母亲出嫁前的名字。“奇怪也无关系，”她又回电问，“名字叫什么？”

我们住进了剑桥市一套一间居室的公寓——我们只能在浴缸中清洗餐具——但一年多的生活却是极为美满的，即使在梦中也不过如此。一九四一年十月三十一日，我们的第一个孩子出生了。

五个星期之后，日本人偷袭了珍珠港。在一九四二年初期，商学院与美国陆军航空兵签订了合同，培训统计管理军官。航空兵的规模正在迅速扩大，当闪电战的攻势在欧洲开始之时，我们已有将迈一千八百架飞机和五百名飞行员。到一九四〇年五月希特勒入侵法国时，罗斯福总统发出号召，每年至少要生产五万架飞机。其结果似乎是，陆军在一夜之间发现，它所试图管理的，正是国家中最大和最复杂的企业之一，因此，它不得不向哈佛伸出了救援之手。

航空兵统计管理项目的主管是一位风风火火、极有才华的青年军官，被称为查尔斯•B•桑顿。他的工作成效直接影响到空战方面的部长助理罗伯特•A•洛维特的工作。罗伯特•A•洛维特几乎已经江郎才尽了，曾几何时，他还是一位蜚声纽约金融界的投资银行家，精通关键信息的处理和利用。

但是，他接手的航空兵却缺乏正规可用的信息，以致于无法依据那些现有的资料来定出行动的计划和方案。

查尔斯·Ｂ·桑顿很快就建立了一个初步的管理系统。

不久，不管美国空军飞往何地，安置在各个单位中的工作人员都能记录下一些基本的信息。诸如，飞机的状况（临战前的准备、维修情况、故障情况），人员状况（受训类型、伤亡情况、补充的需要），以及行动状况（飞行任务的次数和类型、攻击目标的情况、成功的程度和人员与设备的损失的情况等等）。根据这些报告，司令官将可得到一份最新的图样，记录美国空军在世界各地的行动及其弱点。查尔斯·Ｂ·桑顿的兴趣并非仅仅在于建立一个工作人员的王国，他的思想更为深刻。他认为，如果聪明地利用，这些系统和信息将有助于我们赢得战争。这正是统计管理的基本原则，也是我为成为其中一分子而感到激动不已的原因所在。

渴望为战争贡献自己的力量，我和几位同僚接受了多纳姆院长的请求，参加了这个项目的教学工作。一九四三年初期的日子里，战争部要求我和另一位年轻的教授迈尔斯·梅斯直接与美国第八航空队一起工作，它刚刚在英格兰被建立起来。尽管，我们最初是作为非军事的咨询人员进入战争部的，但有迹象清楚地显示，不久之后，我们就会接到军官的委任书。

基于两点理由，迈尔斯·梅斯和我都可免服军役——我们都在军校任教，并且我们的孩子都还歇一但是，我们都接受了请求。没有玛格丽特的支持，我从未自愿或者说能够自愿做出某些行动，尽管要做出明显的付出，她还是非常热情地支持了我。如果我一旦牺牲，至少。她的经济状况将会陷入困境。眼前就有令人担心的事情：按计划，我们将乘坐泛美航空公司的飞机飞往伦敦。由于担心飞行事故，同僚们极力主张我购买人身保险（事实上，我乘坐的那架飞机，在下一次航程中，就撞毁在里斯本了），我不得不从商学院院长那儿借了一百美元，以付那张金额为一万美元保险单的保险金。

在以后的三年中，我服役的地点不断变化，包括英格兰、堪萨斯、印度、中国、华盛顿特区、太平洋和俄亥俄。在运用中，查尔斯·Ｂ·桑顿的方法也总在不断地变化，变化也带来了新的事务和机遇，这样，到一九四六年一月离开军队时，我已升至了中校军衔，并荣获了由航空兵首领哈普·阿诺德将军颁发的功勋章。

一九四五年八月日本宣布投降，第二次世界大战结束了。

这时，玛格丽特和我正双双躺在病床上，我们患上了骨髓灰质炎，住进了俄亥俄州代顿的航空兵地区医院。我的病情并不十分严重，大约六周之后，就基本痊愈了。玛格丽特的情

况却非常严重，有一段时间，医生曾说，她会丧失抬起胳膊和腿下床的能力了。那年秋天，在哈佛医学院院长的帮助下，玛格丽特转入了巴尔的摩的儿童医院，这里的矫正学医疗技术是国内第一流的。延续了几个月之久的治疗，以及玛格丽特的生命活力和她的顽强意志——终于使她得到了康复。但是，我们为此付出了极为高昂的费用。

与此同时，查尔斯·Ｂ·桑顿又有了一个新的计划：召集那些曾在他手下工作的老兵们，组成一个整体，从事民用事业的工作。按照查尔斯·Ｂ·桑顿的想法，我们将会寻找一家需要按现代水平进行重新组织的大公司，由它来一揽子雇佣查尔斯·Ｂ·桑顿和他的团队。这一人胆无畏的计划正是查尔斯·Ｂ·桑顿风格的典型写照。当他要求我作为他的副手加入这一团队时，我毫不犹豫地否定了其想法，我解释说，我和玛格丽特想要重返哈佛，找回我们失去的生活。

查尔斯·Ｂ·桑顿仍然锲而不舍地说服我，终于，他坦率的言语触动了我的心弦："罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉，你应该知道，你不能回到哈佛去，因为在那里，你绝无可能还清玛格丽特欠下的医疗费。"这时，他确信已找到了一个买家——亨利·福特二世，他刚从其公司的缔造者——他祖父手里继承了财产，成为福特汽车公司的总裁。我仍然觉得查尔斯·Ｂ·桑顿的计划有点离奇，但是我告诉他，我会考虑他的请求，条件是，我们将亲赴密执安的福特公司总部，会见年轻的福特，听到他需要我们的亲口许诺，以及如何有效使用我们的计划。

几周以后，一九四五年十一月，仍然身穿着军服的我们几个人，驱车抵达了密执安州的迪尔伯恩。我们会见了亨利·福特二世和他主管劳资关系的副总裁约翰·巴加斯。约翰·巴加斯以前是联邦调查局的官员，主管底特律办公室的事务。四十年代初期，老福特先生雇佣他保护自己的孙子们——亨利·福特二世和他的兄弟姐妹们（与美国的许多富人相同，几年前，林德伯格孩子遭绑架的事件，引起了福特内心的震动）。

公司的外表显得格外的粗糙。约翰·巴加斯稍后向我讲述了哈里·贝内特的故事。他曾是一名海军的职业拳击手，从做福特子孙们的保镖开始，进入了主办公大楼地下室的一间大办公室，掌握了一定的权力。然而，他仍然旧习不改，他喜欢将装着子弹的枪放在办公桌的抽屉里，有时，当客人来拜访他时，他会抽枪射击，子弹从客人的肩膀上方飞过，射到墙上。一九四三年，亨利·福特二世决定将哈里·贝内特请出公司，并要求约翰·巴加斯去办理此事。约翰·巴加斯想到了哈里·贝内特惯常的做法，于是，在到哈里·贝内特的办公室去之前，他背上了在联邦调查局时使用的肩带，将手枪插在里边，以防哈里·贝内特向他射击。然而，哈里·贝内特却异常平静地离开了。

当战争结束之际，约翰·巴加斯认为，在他升至公司最高层的道路上，已几乎没有什么竞争对手了，这时，在福特公司最高层的一千名管理人员中，大学毕业者寥寥无几。所以，当我们这伙人出现之时，他将我们视为了竞争的对手，内心的恐惧感油然升起。在拜会亨利·福特二世的过程中，约翰·巴加斯先沉默了片刻，然后说道："噢，亨利·福特二世，如果你想要雇佣这些人……"亨利·福特二世打断了他的话语："约翰·巴加斯，我得给你说几遍，我要雇佣他们！这事早已决定了。"

按照约翰·巴加斯的想法，这事还并没有被最后决定。一九四六年六月的晚些时候，当我们在迪尔伯恩总部汇报工作时，他又将我们打发到福特公司巨大的里佛红铁粉厂，那里设有招工机构，距此大约一英里的路程。我们在那里获悉，将要参加为期两天的测验和考试。我所听说过的各种测试，向我们轮番轰来：智商测验、成就测验、性向测验、领导能力测验。显而易见，约翰·巴加斯正在寻找我们的弱点，以便他能够以此说服亨利·福特二世，放弃那个错误的决定。

测试完毕之后，我猜想我干得不错——那些工业心理学专家中的一位向我解释，我的得分属于很高的档次，并且，公司将我们这些人都安排到了领导岗位上。但是，直到后来，我才获悉，作为一个整体，我们这些人考得是如何的出色。在推理和思维能力方面，我们中间

的四位的得分，属于百中挑一的好成绩，而在实际判断的测试中，我们十个人也获得了百中挑一的好成绩。这对心怀鬼胎的约翰·巴加斯不能不是当头一棒。

参与决策的成熟头脑和我们岁数的年轻，使我们获得了“神童”的雅号，成为小有名气的人物。就像汽车业文化对我们的影响一样，我们也碰撞着福特的区域文化。我们中的大多数人都很难融入底特律的社会格局中。汽车行业中的高层管理人员大多都居住在格罗斯区域或布卢姆菲尔德的小山上，这里是富人居住的郊区，但是，我们中的两位却选择了密执安大学的所在地安阿伯，这样，我们就能使自己的孩子在大学的生活环境中成长起来。

在政治观点上，我们也与汽车公司的管理人员们大相径庭。不久，我就发现，约翰·巴加斯的工作之一，就是周游在福特的最高层管理人员之间，为共和党募集钱款。我拒绝了他的要求。以后，在五十年代早期，我升任为公司中最大的单位福特区的主管，我同样拒绝了他的要求，他要求我说服任区内约一千一百名薪水最高的管理人员，向共和党捐献资金。

相反，我给手下的每一位人发去了一封信，告诉他们说，我们生活在一个民主时代里，我们的政治制度基于两个相互竞争的政党，而私人的捐助则是两个党派生存的基矗我说，我希望大家像我一样，只捐助两党中的一个党派。信中接着说道，如果他们希望捐助民主党，则应该将钱款交给某某先生；而希望捐助共和党的人，则应将钱交给约翰·巴加斯先生。没有人会知道，他们会支持哪一个党派，但我希望，他们只支持其中之一。在许多管理人员的同僚中，我这样的做法，并未引起他们的兴趣和好感。

小小的摩擦是显而易见的，好在我与亨利·福特二世之间已有一个不成文的默契：只要我为公司创造利润，我就可以按我的意愿来自由行事。“神童”们并没有辜负他雇佣我们的初衷，在以后的十五年中，我们中的六位升任了公司的最高层领导（包括两任总裁）。与此同期，公司的发展日新月异，赢回了由通用汽车公司占领的大片市场，股票的价格也扶摇直上。

查尔斯·B·桑顿并没有始终如一地与我们在一起——由于与主管财务的副总裁刘易斯·克鲁索发生口角，他辞职不干了，在这里只呆了不到两年的时间。我也有可能在任何问题上遭受解雇的命运，在公司和行业中出现的许多问题上，我与众多的同行们具有明显不同的看法，在诸如安全、减少污染、功能设计和经营方案等问题上，我们常常争论不休。然而，我总是找到了与他们合作的途径，由于确实做出了成绩，我的职位也接连不断得到了晋升。

一九六〇年夏天，欧内斯特·布里奇准备从公司退休，他的职务仅次于亨利·福特二世。七月份，亨利·福特二世、约翰·巴加斯和我前往西德的科隆，我们德国公司的总部就设在那里。一天我们在城里呆到了深夜，清晨两点才返回旅馆。

电梯在我和约翰·巴加斯住的楼层上停下来，我们走了出来，亨利·福特二世的套房在上面一层，但他叫住了我：“鲍勃，（鲍勃为罗伯特·S·麦克纳玛拉的昵称——译者）来喝一杯，好吗？”

“我不想喝酒，”我回答说，“我想睡觉了。”

“亨利·福特二世，我陪你喝。”约翰·巴加斯说。

“噢，我只想邀请鲍勃。”亨利·福特二世对他说。

我跟他上去了，正是这时，亨利·福特二世提出了要我担任公司总裁的要求。我告诉他，我得考虑一下，并与玛格丽特交换意见，一周之内，我会给他明确的答复。一周之后，我接受了他的要求，在十月下旬的董事会议上，我的任命得到了正式的通过。

一九六〇年十一月八日星期四，我成为福特的总裁已有七个星期了。这天清晨我从安阿伯的家中出发，驱车前往迪尔伯恩的办公室，中途，我在里佛红铁粉厂停留了一下，最后于上午十时三十分到达了办公室。我的秘书弗吉尼亚·马歇尔递给我一份长长的来电者名单，由于我曾指示她，由我来回任何一个打进的电话——包括那些喊冤叫苦或发泄不满的——所以，并没有审阅名单，我就将它回递给她，并说：“开始拨电话吧。”

大约半个小时之后，她告诉我：“罗伯特·F·肯尼迪已经接通。”我还从未见到过他（七

年半之后，我帮助将他的骨灰盒带到了阿林顿公墓的坟地上），也想不出他为何要给我打电话，但事情很快就清楚了。“如果你会见我们的内弟萨金特・施赖弗，新任总统将不胜感激。”他说。

我告诉他，我非常高兴这样做——尽管我并不认识萨金特・施赖弗，也猜不出他为何要会见我，并提议时间为下星期二。

“不行，”罗伯特・Ｆ・肯尼迪说，“他想今天就见到你。”

我指出，现在已是上午十一点了。

他回答说：“时间由你来定，他肯定会到的。”

这样，我只好说：“四点吧。”

刚好四点整，萨金特・施赖弗就出现在我的办公室里了。

谈话一开始，他就直截了当地说：“新任总统让我向你提议，请你担任财政部长的职务。”

“你疯了，”我说，“我根本不够格。”

“如果你执意不肯，”萨金特・施赖弗说，“那末我授权再告诉你，杰基・肯尼迪希望你担任国防部长一职。”

“太荒谬了！”我说，“我根本无法胜任。”

“这样的话，至少新任总统希望你能同意，明天去华盛顿与他会面。”萨金特・施赖弗仍未退让，我只能默认了。

亨利・福特二世的办公室就在我的隔壁。萨金特・施赖弗离开之后，我来到他的房间里，打算告诉他我们谈话的内容，使他放心。然而，碰巧亨利・福特二世去纽约了，刚刚离开。我只好向公司要了一架飞机，将我送到了那里。这样，在第二天我与新任总统会见之前，我将情况简单地告诉了亨利・福特二世。当我诉说之时，他显得有些不知所措，而我只能反复强调，我的华盛顿之行将不会产生任何新的变化。

第二天，在乔治敦Ｎ街的住宅里，新任总统约翰・Ｆ・肯尼迪接见了我。摄影师、电台播音人员和电视摄像人员云集于此，将那幢三层红砖楼房前面的街道挤得水泄不通。联邦经济情报局的特工人员只好通过房子后面的一条小道，将来访人员悄悄带入房子。

我们见面后相互握手，这时，新任总统问我，我是否将担任他的国防部长，我还是像回答萨金特・施赖弗那样说：“我不是合格的人眩”“那么，谁是呢？”他问道。

我并未意识到他的提问只是一种修辞的方式，并提议由托马斯・盖茨即现任国防部长担任。那天早晨，在去乔治敦的途中，我实际上已在五角大楼作了停留，想弄清托马斯・盖茨是否愿意在新政府中继续任职，他的表示是肯定的。我与托马斯・盖茨相识于斯科特纸品公司，并先后担任过管理职务。

新任总统并未就此发表任何看法。他对我认为自己不合格的看法不以为然，异常平静地指出，就他所知的范围而言，既没有学校是为培养国防部长而设立的，也没有学校天生就是总统的摇篮。他要求我至少应该考虑一下他的建议，并要求我下周一再次与他会面。

我同意了他的要求，但也指出，我相信答案将是相同的。

为什么新任总统约翰・Ｆ・肯尼迪会将我作为部长的人选呢？我很难做出肯定的答复，但我相信两位人物在其中起到了举足轻重的作用：鲍勃・洛维特，他熟悉我在福特的声誉和在军队中的业绩；约翰・肯尼思・加尔布雷思，他是哈佛的一位开明的经济学家。五十年代中期，在一次去底特律的野外实习课中，我认识了约翰・肯尼思・加尔布雷思，直到现在，我们仍是非常亲密的朋友。当时，他正在探索一种联合式的执政管理模式，之所以选中我，是因为他听说，在底特律有一位汽车公司的管理者，其行为处事显得颇为古怪。

我一直非常崇拜他的作品，直到现在，每当我想起他《富裕社会》中的语句：“陈陈相因”，就不禁乐出声来。

约翰・肯尼思・加尔布雷思以后对我说，他之所以提出了我的名字，是因为他认为，总

统需要一位富于创新观念的商人，党派的分歧对其也无关紧要。就像大多数人的看法一样，约翰·肯尼思·加尔布雷思极有可能认为，我是一名共和党人。新闻媒体也时常作出了这样的归类，因为，二十一岁的我在加州选举登记时，是以共和党拥护者的身份登记的，其实，这不过是因为父亲的观点也是如此而已。

我和玛格丽特整个周末都在讨论这件事情。我们也与我们的三位子女们进行了交谈，向他们解释说，如果我离开了福特，家庭的收入前景将会完全不同。我并无巨额的财产，但已有了尚未动用过的大量股权，以及每年总计超过四十万美元的年收入（这个数额与现今时代的二百万美元大致相等）。

倘若我接受了新任总统的任命，我每年的薪水将只会达到二万五千美元。

孩子们对此丝毫没有兴趣，玛格丽特对我也是言听计从。

这样，星期日我们坐在书房里做出了决定，只要我觉得能够胜任这项工作，那么我就应当接受它。

我们也探讨了一下接受此项职位的前提条件，这主要有两件事：我必须有权在全国范围内挑选最有才华的人手（不管他们属于何种党派），来组成国防部的高层领导，以弥补我在经验上的欠缺。另一点也将应该澄清，我绝不会因为接手这项职务，而过多地参与华盛顿的社会事务。对于如何处理好这两件事，我尚无明确的答案，毕竟，面对一位新任总统，讨价还价似乎是不妥当的事情。

就在我们谈话期间，我注意到门外已是大雪飞扬了。一个主意突然出现在脑海中，“为什么不可以给新任总统打个电话呢？”告诉他，由于天气的原因，我的华盛顿之行将会推后一两天，我将会立即发一封信给他，说明我对任职的想法。

我拨了他给我的号码，电话接通了，但是，此时此刻，他不在华盛顿。最后，我将电话打到了棕榈滩，他接到了电话。

新任总统对会面日期的推迟并不介意，他说，华盛顿也在下雪，他也无法于明天赶回那里。

我无法设想如何将我的那封信寄给他，最后，星期二我启程去见他时，我将信塞进了口袋里，随身带去了。我再次从后门进入了那幢Ｎ街上的红房子。新任总统和罗伯特·Ｆ·肯尼迪正坐在一架双人沙发上，我坐在了他们对面的一张椅子上，并立即告诉他们，我已将我的想法写在了信上，一看即可明了，或许，这是新任总统了解我想法最简捷的途径。

他阅读了那封信，然后，不动声色地将信递给了他的兄弟，罗伯特·Ｆ·肯尼迪在信上扫了几眼，又将信递回给他的哥哥。这时，新任总统问道，“你认为怎样？”

“太好了。”罗伯特·Ｆ·肯尼迪说道。

“我也有同感，”新任总统说，“让我们宣布这件事吧！”他拿出一本黄色的便笺，起草了一个发言。然后，我们走出了房间，来到楼前的台阶上，向新闻界的人士们宣布了此事。这样，玛格丽特和孩子们将会知道，不久之后，他们就会移居到华盛顿来。

获悉我的决定之后，亨利·福特二世和他的母亲埃兹尔·福特夫人感到十分震惊。我极力辩解说，对于他们和福特汽车公司，我绝无二心，但在国家召唤我时，我是不能不以国家的利益为重，尽我应尽的职责的。尽管，他们理解我的做法，但是福特夫人还是感到异常的心烦意乱。她确信她公公老亨利·福特对她丈夫之死负有责任，他将其丈夫安置在压力极大的商业环境中，这无疑是置他于坟墓中。情况也确实如此。她决心不让儿子再重蹈丈夫的复辙，并指望我能帮助他减轻压力。

同意接受该项工作后又过了几天，我返回了华盛顿，开始着手为本部门招募高层工作人员。住处、办公地点、秘书和工作人员均还没有着落——我们尚未收到安置的经费——我只好先住进了福特汽车公司的肖尔哈姆饭店。按照我对智商标准、教育背景和阅历情况的要求，我着手草拟一份人员的名单。我先通过电话向有关人士进行了咨询，这包括：洛维特、加尔

布雷思以及约翰·麦克洛伊，后者是纽约的一位律师，也是东部权势集团中的头面人物。对于他们和其他人推荐的每一位人物，我都将其名字写在一张卡片上，并记录下我所能够获悉的其个人方面的所有信息和资料。

在萨金特·施赖弗和他的助手亚当·亚莫林斯基（后来，在五角大楼里，他成了我的特别助理）的协助下，经过反复甄选，我确定了其中的一些人作为进一步面谈的对象。面谈之后，我向新任总统提交了选中者的名单，由他向国会提名。

约翰·F·肯尼迪总统无一遗漏地采纳了我提出的人眩通过这次甄选，一大批出类拔萃的人物涌现出来，他们工作在同一个部门中，这是极为引人注目的。他们中的五位以后也担任了部长的职位，这包括：哈罗德·布朗、约瑟夫·卡利法诺、小约翰·B·康纳利、保罗·H·尼采、赛勒斯·R·万斯。

招募过程也使我自负固执的性格暴露出来，同样，它也使我更为清楚地认识了新任总统约翰·F·肯尼迪，他的确信守诺言，在关键的任命和以才取人上，遵从了我的意见。

我到达华盛顿不久之后，即听到了小富兰克林·罗斯福将被提名为海军部长的说法。我从未见过此人，但就我对其所知的情况而言，我并不认为他有资格担任该职，故这一传闻并未引起我的注意。然而，出乎我所意料的是，此事并非虚有，由于希望继承父业，小富兰克林·罗斯福的确已就此事得到了新任总统约翰·F·肯尼迪的默许，并在后来，由他或他的朋友将某些细节透露给了新闻界。

在新任总统接受了我的一批提名的四五天之后，他打电话给我，说："鲍勃，你还没有向我推荐海军部长的人选，这方面进展如何？"

"是的，"我回答说，"我还没有找到合适的人眩""你是否考虑过小富兰克林·罗斯福？"

"我听说过他的名字，"我说，"不过，他是一个纨绔子弟，可能根本无力担当此任。"

"噢，你会见过他吗？"

我回答说没有，这时新任总统又说："在你作出最后的判断之前，是否可以考虑见见他？"我同意了。

我记得小富兰克林·罗斯福是菲亚特汽车公司的一位商人，所以，我从电话号码簿上查到了菲亚特公司的号码，与他通了话。我先作了自我介绍，随后要求他前来会面，他很快就来了。会见之后，我打电话给新任总统。

以一种充满了期望的语气，约翰·F·肯尼迪问道："你认为怎么样？"

"我还是认为，他是一个纨绔子弟，根本无法担当此任。"

我如实地回答。

在沉默了许久之后，"鲍勃，"新任总统又说道，"你曾经注意过西弗吉尼亚民主党的初选吗？"

我告诉他，那时我正在底特律，对于竞选的活动所知甚少，但是，我当然还是知道，他在西弗吉尼亚初选中的获胜，正是他最终入主白宫的关键之举。正是在那里，他击败了那位基督教信徒休伯特·汉弗莱，并使人们相信，一位天主教信徒是绝不会赢得总统的席位的。

"完全正确，"他紧接着说，"但你知道，我为什么会获胜吗？"

我只能告诉他，不知道。他接着告诉我："小富兰克林·罗斯福在我的取胜中起到了关键的作用。"（后来我听说，人们怀疑罗斯福散布了流言，说，在二次大战期间，汉弗莱逃避了服兵役）"噢，是这样，"我说道，"不过，他的确不是担任海军部长一职的合适人眩"话筒那头没有传来声音，沉默似乎是无休无止的。最后，新任总统无奈地叹了一口气，并说道："看来，我只能以其它的方式来关照他了。"（后来，他任命了罗斯福为商务部的副部长）类似于此的心灵碰撞后来又出现过，而这正加深了我对约翰·F·肯尼迪的敬意和热爱。

直到圣诞节我与家人去滑雪时，我仍未决定海军部长的人选，但是，初步的人选已经确定了。最后，在阿斯彭我终于做出了决定，并给新任总统打去了电话，这时，他又去了佛罗

里达。我告诉他，经过详细的调查之后，我选定了小约翰·B·康纳利。

“噢，这很有趣，”他回答说，“我还未想到过这个名字。

不过，这里正好有两位人士，他们或许比我更了解小约翰·B·康纳利。你可以先与他们交换一下看法，然后，我们再次通话。”

我问他指的是哪两位人士，他回答说：“新任副总统林登·B·约翰逊和众议院议长雷伯恩。”

我显然是过于幼稚了，竟没有意识到约翰·F·肯尼迪是跟我开了个玩笑。林登·B·约翰逊、雷伯恩和小约翰·B·康纳利都是得克萨斯州人，并且他们之间的关系亲密无间、情同父子。事实上，在一九六〇年洛杉矶民主党大会上，正是小约翰·B·康纳利为林登·B·约翰逊策划了最初的竞选攻势，试图击败约翰·F·肯尼迪。所以，人们认为，正是小约翰·B·康纳利散布了那些约翰·F·肯尼迪患有阿狄森病的流言蜚语。

林登·B·约翰逊和雷伯恩相继与我进行了电话交谈，但他们均未向我透露其中的秘密。他们听了我的意见，并发表了他们的看法，然后，将话筒转给了新任总统。他说：“鲍勃，我非常高兴。”直到后来，我才了解到事情的真相。

总统从未寻找借口来抱怨我的选择，小约翰·B·康纳利后来成为他和我的最强有力的支持者之一。两年之后，当他辞去了职务而专心于得克萨斯州的政事时，我和总统都对他的离去感到遗憾。

至今，我仍然十分惊奇，总统竟然能一直容忍我的幼稚和过错，即使在有时出现的令人尴尬的窘境中。在一九六〇年的竞选运动中，所谓的导弹差距是一个引人注目的论题。约翰·F·肯尼迪曾指责艾森豪威尔总统忽视了核军备，其结果是，导致了苏联在最为先进的进攻性武器——洲际弹道核导弹上，占有了极为明显的优势。这一指责的依据来自空军情报部门的一份报告，前任空军部长参议员斯图尔特·赛明顿（密苏里州的民主党人）将消息透露给了约翰·F·肯尼迪。然而，他们并不知道，中央情报局并不同意空军做出的结论（在那时，还没有一套程序来协调这两种不同的结论）。

我进入五角大楼之后，摆在我面前迫切需要解决的头等大事，就是要确定这个差距的规模，以及进行补救的措施。我与我的副部长罗斯韦尔·吉尔帕特里克以及空军情报部门的副首领一起研究了几天，亲自观察了数百幅苏联导弹发射场的照片，空军的报告正是根据这些照片撰写的。要想正确无误地作出判断仍然是极为困难的，但是，我们最终还是做出了结论，中央情报局的结论是正确的，而空军的结论是错误的。差距确实存在——但我们处于优势的一方！

恰逢此时，一九六一年二月六日，我的新闻部长阿瑟·西尔维斯特对我说：“鲍勃，你还没有召见五角大楼的新闻工作人员呢，你必须要召见他们的。”我对他说，我对华盛顿的新闻界还一无所知，况且我对召见他们还未做任何准备。

“没关系，”他说，“这帮人还不错，他们不会为难你的。”

实际上，就像这些人自己承认的那样，他们是一伙高明的骗子。

我不再坚持了，同意午后在我办公室隔壁的会议室里会见他们。记者们蜂拥而至，房门被关上了，阿瑟·西尔维斯特宣布了基本的程序。我只知道此次会议是不能记录的，但是，阿瑟·西尔维斯特已经明白无误地说到，会议的主题是“关于背景资料”——这就意味着，记者们是可以发表他们所听到的东西，只要他们不指名道姓地提到我。然而，在那时，我还并不知悉其中的差别。

会上第一个问题就是：“部长先生，你就任已经三个星期了，你对导弹差距的问题有何高见？”

我回答说，我上任后即对此问题进行了仔细地研究，并且已经做出了结论，那就是，如果说存在着这种差距的话，那么，我们则是处于优势的一方。

记者们几乎撞破了大门，向电话机旁奔去。时至今日，我对那些煽动性的通栏标题仍然记忆犹新，它们被刊登在当天下午的《华盛顿晚星报》上。次日早晨，《纽约时报》也在头版最醒目的位置，进行了长篇报道。国会和全国各地的共和党人掀起了一阵抗议的浪潮，参议院中少数党的领袖埃弗里特·德克森（伊利诺斯州的共和党人）要求我辞职，并冷嘲热讽地挖苦说，应该重新进行一次总统的选举。

我去拜见了约翰·Ｆ·肯尼迪总统，“总统先生，”我说，“我来是为了帮助你，但我做的事情却带来了要你辞职的要求，我已对自己的辞职做好了充分的准备。”

“不要介意此事，鲍勃，继续干吧，”约翰·Ｆ·肯尼迪说道，脸上没有一丝不满的表情，“我们的确陷入了不利的局面之中，但我们每个人都会有说错话的时候，不必介意，此事会过去的。”事情最终总算平息了，然而，他的慷慨大度，他原谅我所犯差错时的宽宏大量，则永远印刻于我的脑际。

到那时，经过了筛选后，我列出了一百多个问题，准备对他们进行逐个的研究和探讨。在我们的部里，这一选题被戏称为“９９架长号”。它涉足于国防部活动的所有范围，包括：我们所面临的威胁，抵抗这些威胁时必备的军力结构，必备的主要武器系统，以及一个对我们核打击力量的估价。

此外，“９９架长号”的选题也有助于透露出这样的信息，即，我们将要认真地对待有关本部门不断膨胀的问题了。到一九六一年，冷战时期已进入了第十五个年头，而国防部也已变成了一个庞然大物。大约四百五十万人正在为这一部门工作——其中三百五十万为现役军人，另外一百万人为文职人员——即使将全美最大的二十五或三十家公司组合在一起，其规模也无法与五角大楼相提并论。这里，每年的财政预算为两千八百亿美元（按照一九九四年的美元比价），其数额比我们北大西洋公约组织中任何一个主要盟国的国家财政预算都要多。五角大楼掌管的业务范围极为庞杂，其包括：运输、通讯、后勤供应、维修，以及陆军、海军舰队、空军，当然还要包括那些核武器储备。

按照宪法的规定，美国的军事力量是由国家来控制的，即总统和国防部长有权安排国防部的所有活动领域。然而，事实则并非如此，大部分我的前任在接手这项工作时，总是雄心勃勃，但时隔不久即会发现，这一庞大的官僚机构中掌管着如此众多的事务，以至于除了忙于处理公务之外，他们不可能有任何的闲暇时间去进行思考。最后，在那些有关预算、获取方式、战略，甚至有时还包括政策——在还没有搞清要旨的情况下——等问题上，他们不得不对那些因循守旧的官僚和将军们言听计从，因为，军事体系早已成为了一盘大杂烩。

我决心打破国防部已无药可救的神话，它的确是一个极为庞大的组织，然而，如果说它是一股无法驾驭的力量，那则是极为荒谬的。作为一名经理，十五年来，我处理过各种棘手的问题，制服过形形色色的组织——经常是在逆境中进行的——从长远和现实的观点，来考虑组织的行动方针和结局。我与手下的人达成了共识，决心按照总统既定的方针来治理这个部门，以尽可能少的开支来确保国家的安全。

在我接任职务一个月以后，我曾对电视记者谈道：“就角色而言，公共事务的官员与私营企业的经理并无本质的区别，无论处于哪一个职位，他都必须从两种主要的行动方针中选择其一。他既可扮演一位法官的角色，也可以以一位领导的面貌出现……我所信奉的原则是，宁可争当一位积极主动的领导，而绝不做一名消极被动的判官。”

在私下的场合里，我的话语则更为坦率，清楚地表达了彻底改革的意图。我要使众人明白，我决定强化国家利益的概念，而要将那些各类军事机构和国防事务承包商的利益降至次位。我将向五角大楼内反对变革的势力发起挑战，并且打算，要使每一项重大的决定都产生于周密的研究和分析之上，而非简单地、一成不变地对各类机构进行例行拨款，由他们视自己的需要来任意使用经费。

为了实现这些目标，我们必须进行彻底的改革。这意味着，高级文职官员将要相当深入

地参与国防项目的管理。作为改革过程的一个部分，我们将花费一至五年的时间来完成这种转移，目前，这一具有革命性质的变化，已波及了政府的各个部门。我们通过对那些与武器系统、兵力结构和长期战略相关的机构和设施的比较和分析，建立了计划、编制和预算的体系，以理清获取经费的程序，这一体系将确定其在经费方面的长期需要。甚至，五角大楼里高层会议中的风格也面临着变革，处理日常事务的会议大大减少了，研究政策和进行决策成为了会议内容的主流。

我们将要做的头等大事之一，就是要极大地改变那些被称之为“形势声明”的做法，即国防部长对国会所做的正式年度报告。在每个报告中，我们都首先陈述美国对外政策中所需实现的目标；然后，经过分析，指出在实现这些目标时将会面临的威胁，以及解除威胁的军事战略；最后，说明实现这一战略的兵力结构，以及维持这些兵力结构的财政预算。

对外政策和国防预算的这一结合是至关重要的，它是我们确定政策的唯一可行之路。然而，当时，对于我们的做法，反对之声不绝于耳。例如，国务院中的许多人就认为，在撰写美国对外政策的声明上，我们已经越俎代庖，侵越了他们的职能。然而，两者毕竟并非完全相同，并且，他们也不知道，在我以它为依据论说我们的军事战略和防务项目之前，我已要求迪安·腊斯克审阅了声明的全文。

这样的做法，无非是组织人员进行活动的一种途径，在哈佛之时，我就已逐步掌握了这种方法，以后，在战争中和战后，我先后将它运用于军队、福特公司和世界银行的管理工作中。简而言之，这种做法的要旨就是要确定一个明确的目标，再根据目标建立一个可行的计划，以及一整套监测计划实施进展情况的监视系统，我曾在每一个我所参与管理的组织中这样做了。然后，如果计划的进展出现了问题，你就可以调整计划，或者引进纠正的措施，使计划得到顺利的实施。从一开始，我就非常清楚地知道国防部所需实现的目标：以最小的风险，最小的支出，并且，在一旦卷入战争的情况下，以最小的人员伤亡，来换取我们的祖国的安全。

我们立即着手处理一项最为紧迫的事情——重新审查和确定我们的核战略。关于战略问题的争论已旷日持久，以致于我们无法漠视这一问题。在五十年代，与某些军界高层首领——例如，陆军司令兼参谋长联席会议成员马克斯威尔·泰勒上将——的观点相反，在国家的防务问题上，艾森豪威尔政府越来越依赖于核武器。国务卿约翰·福斯特·杜勒斯曾对这种大规模的报复下了定义，他宣称，美国阻止侵略的手段将主要依赖于“按照我们所选择的手段和地点，立即进行大规模报复（使用核武器）的能力。”

肯尼迪政府对此忧心忡忡，他们担心，过分地依赖核武器将会堵住我们的退路，以致在大规模的非核武器进攻面前，如果我们不做出牺牲，将无法应付局面。约翰·Ｆ·肯尼迪总统说道，我们已将自己置于一种两难选择之中，面临战争的危机，我们只能“极不光彩地退却，或者进行永无休止的报复”。我们决定要拓宽选择的范围，这主要要加强和改进部队的能力，以使其适应非核战争的需要。大规模报复的定义和原则开始改变了，一个被认为可以灵活作出反应的战略出现了，其主旨在于，尽量避免核战争的风险。在摆脱核战争危险方面，我们只是取得了部分的成功。我们的建议在北约组织中引起了长达五年的争论，最终，在经过了大量的修改后被采纳了。

总之，在开始执政的最初日子里，我们花费了大量的时间，去完善那些加强我们军事力量的计划。直到三月底，约翰·Ｆ·肯尼迪才将我们的计划以特殊防务咨文的形式提交给国会。他要求给五角大楼增加六亿五千万美元的经费，这样，我们的计划和措施才开始逐步落实，增强了我们阻止和抵御非核战争侵略的能力。

约翰·Ｆ·肯尼迪就职仪式的三个月以后，我们似乎觉得，我们已经开始熟悉了部里的事务。但是，仅仅在总统向国会提交了那份防务蓝图的几天之后，我们就面临着一个决定，它显示出，我们的判断——和我们的运气——并非尽如人意。

一九六〇年初期，艾森豪威尔政府就授权中央情报局组织军队，并在中美洲训练一支由一千四百名古巴流亡者组成的队伍，准备入侵古巴推翻菲德尔·卡斯特罗政权。一年以前，菲德尔·卡斯特罗掌握了岛上的权力，并且，正明显地将古巴带入苏维埃的阵营。肯尼迪政府继续执行了这个计划，准备部署对古巴的入侵。

现在，在他就职约九十天后，约翰·Ｆ·肯尼迪必须对是否执行这个计划作出决定了。他召集了其顾问人员——总计大约九十人——在国务院举行会议，听取他们的意见。他围着桌子走了一圈，听取了每一位到会者的意见。除了一个人例外——参议员Ｊ·威廉·富布赖特（阿肯色州的民主党人），他表示激烈地反对——到场的每一个人都对行动表示了支持。这是一项中央情报局主持的行动，但是，参谋长联席会议的所有成员也都赞成了这一行动。国务卿迪安·腊斯克和我，尽管并不感到十分的乐观，但也都投了赞成票。国家安全事务顾问麦乔治·邦迪和国家安全委员会的其他成员也都表示了一致的同意。

一九六一年四月十七日，在古巴西南部海岸的猪湾，入侵行动开始了。就像一位历史学家指出的那样，我们遭受了“完全的失败”。事实很快证明：菲德尔·卡斯特罗的间谍人员早已打入那支流亡者组成的军队中；与中央情报局的估计相反，古巴人民也并未举行游行示威来支持入侵行动；菲德尔·卡斯特罗神速地调集了他的部队，人数之多远远超过了我们预料；掩护地面登陆的空中行动也缺乏周密的计划，漏洞百出；撤向山区的“安全出口”位于一片长达八十英里、无法穿越的沼泽地上；华盛顿插手这次行动被揭露后，全球响起了一片谴责之声——致命的错误接连不断。

约翰·Ｆ·肯尼迪总统出现在国家的电视屏幕中，毫无保留地全部承担了这一巨大的过失。

他的做法唤起了我内心的愧疚和痛苦。我已经主管了五角大楼，但对军事事务仍所知甚少，更不必说那些秘密进行的行动。这方面信息的缺乏，加之我过于关注其它的问题，以及对中央情报局策划其行动的过于信任，导致了我轻易地接受了他们的计划。我听到过那些主张入侵的介绍，甚至，转交给总统过一份由参谋长联席会议成员所作的评价报告。他们认为，入侵将或许会导致菲德尔·卡斯特罗政权的崩溃，即使这一成功或许并不会马上出现。对于这样一个模棱两可的估价，我却没有做出丝毫的评论。事实上，我的确对情况所知甚少，无论是那个计划还是那些事实。我使自己变成了一个无关大局的旁观者。

第二天，我来到了椭圆形办公室，说：“总统先生，我知道，在您做出入侵决定时我在哪里。我就在那间屋子里，除了一个人以外，你的全部顾问——包括我——都建议你做出这样的决定。我已做好了充分的准备，去电视上说明这个事实。”

约翰·Ｆ·肯尼迪听完了我的话语，“鲍勃，”他说，“我非常感激你愿为此事承担责任。但是，我是总统，我完全可以不接受你们的建议，然而，我却这样做了。责任完全在于我，并且，我也无意向你，或艾森豪威尔，或其他任何人追究责任。”

我从心底里欣赏他的大度，这次事件使我们之间的关系变得更为密切。我下定决心再不会让他失望了。

第二章　早期的岁月

（一九六一年一月十九日至一九六三年八月二十三日）

洞察秋毫，于伊始之际即至关重要，认不清萌芽时期的隐患，就无法应付成熟之后的灾祸。

蒙田：《品文集》。

事物最初的出现总是那么微不足道，我与越南所结的不解之缘最初也是这样。约翰 •F •肯尼迪接任总统之际，一场日渐蔓延、异常复杂的东南亚危机正摆在我们的面前，而我们却对其所知甚少，缺乏应付事态的基本经验和起码的设想。

随着时间的推移，我们终于意识到，这些问题已成为南越吴庭艳摇摇欲坠政权的心腹之患，其错综复杂之程度远远超过了我们最初的预想。我们只能进一步理清这些问题，以寻求应付之良策。

贯穿整个约翰・Ｆ・肯尼迪执政的时期里，我们遵循着两个基本前提来进行工作，而事实最终也证明，这两点是完全矛盾的。前提之一是，南越的垮台和共产主义者的胜利将给美国和西方世界带来威胁。另外一个前提则是，只有南越人才能保卫他们的国家，而美国则应该将其所起的作用限制在提供训练和后勤供应上。依据后者，在一九六三年，我们实际上已开始部署分阶段地撤离美军。这一行动遭到了某些人的强烈反对，他们认为，此举将极有可能导致南越甚至整个亚洲的丧失。

一九六一年，我对东南亚的看法与同时代的许多美国人的主张略有不同，他们也亲身参加了二次世界大战的战斗洗礼，也从报纸上获得了外交事务的信息，但是，他们对于地缘政治和亚洲的事务则所知甚少。我们花费了三年的时间去战胜德国和日本的侵略，而战后却只能目睹苏联在东欧的大肆扩张。因此，我接受了乔治・Ｆ・凯南的观点，一九四七年七月，在他著名的《外交事务》第十款中，他指出，西方世界必须在美国的率领下，采取一种遏制政策来反对共产主义者的扩张。在考虑国家防务和西方军事力量部署的决策上，我将此观点视为基本的准则。

与大部分美国人相同，我将共产主义视为一个整体。我认为苏联和中国正在协手合作，试图扩展他们的统治。当然，事后来看，自五十年代后期以来，他们就不再有联合的战略了，这是一个非常清楚的事实。然而，他们的分裂从酝酿到暴露都是一个缓慢的过程，当时，共产主义似乎仍处于一种不可遏制的发展势头中。自从一九四九年以来，毛泽东和他的伙伴们已经控制了中国，并且与北朝鲜一起，并肩与西方进行了战斗；尼基塔・赫鲁晓夫也发出预言，共产主义者将通过“民族解放战争”在第三世界赢得胜利，并且向西方宣告，“我们将埋葬你们。”一九五七年，当苏联发射了第一颗人造卫星，显示了其在空间技术的领先地位时，他的恫吓就更加深入人心了。次年，尼基塔 •赫鲁晓夫又将他的攻击点移到了西柏林问题上。现在，菲德尔・卡斯特罗也已将古巴变成了共产主义者在我们半球的桥头堡。我们已经开始体会到四面受敌的滋味，这种恐惧奠定了我们对越南的介入的思想基矗与当时许多人的看法不同，我并不认为，共产主义者的危险是无法遏制的。它的确是一种威胁，但并非不能应付，我赞同约翰・Ｆ・肯尼迪总统的观点，他发出号召，要求美国和西方国家承担起进行长期斗争的重任。“每一个国家这都应知道，”他在就职演说中说道，“无论它对我们抱有善意还是恶意，我们都将愿意付出任何代价，承担任何义务和艰难困苦，支持朋友反对敌人，以确保自由的生存和实现。”

我对印度支那特别是越南的近期历史是有所了解的。我知道，一次世界大战之后，共产党人胡志明就已开始从事解放祖国的活动。我也知道，日本于二战时期占领了这个国家，日本投降后，胡志明宣布了越南的独立，但是，美国却又默认了法国重返印度支那地区，这主要是担心，一旦法美关系出现裂痕，将给抑制苏联在欧洲的扩张带来困难。事实上，在过去的十年中，法国对胡志明的军事行动受到了我们提供的援助，而胡志明的支持者则是那些中国人。此外，我也深知，在美国的眼里，印度支那正是我们遏制政策中必不可少的部分——一座冷战中至关重要的堡垒。

五十年代期间，显而易见，越南共产主义者的运动与缅甸、印度尼西亚、马来亚（马来

亚是马来西亚西部的地区，一九六三年成为马来西亚的组成部分——译者）和菲律宾的游击队活动，有着密不可分的相互关系。因此，我们并没有将这些活动视为民族运动——就像以后他们表现的主流那样——而是将它们视为共产党人为在亚洲建立自己统治而进行的统一行动。正是按照这一逻辑，杜鲁门总统的国务卿迪安·艾奇逊将胡志明称为“印度支那国家民族独立中不共戴天的仇敌。”

我还知道，艾森豪威尔政府全盘继承了杜鲁门政府的观点，即共产主义在印度支那的胜利将威胁到美国的安全。尽管，它明显并不情愿将美国的军事力量派遣到这一地区，但有关共产党人在该地区造成威胁的警告则不绝于耳。一九五四年四月，艾森豪威尔总统发表了他著名的预见，如果印度支那落入共产党人手中，其它东南亚国家也会“紧随其后的，”就像“多米诺骨牌”一样。他接着说道，“这种损失将极有可能给自由世界带来难以估量的后果。”这一年，我们从法国人手中接过了责任，承担了保护越南一九五四年分界线以南部分的义务。我们也开始就东南亚条约进行磋商，有条件地承诺了对印度支那的保护。并且，从一九五五年到一九六一年，我们将七十多亿美元投入了南越，以增强它的经济和军事力量。

最后，我还意识到，在担任参议员之时，约翰·F·肯尼迪就对艾森豪威尔关于东南亚的观点作出过积极的反响。“越南是自由世界在东南亚的一块基石，”一九五六年他在一次公开讲话中说道，“它是我们的子孙，我们绝不能抛弃它，我们不能无视它的需要。”在担任国防部长之后，两方面事态的发展强化了我考虑越南问题的思路：古巴与苏联之间关系的日益密切，和苏联在柏林进行的新挑衅。两者似乎都标志着共产党人咄咄逼人的进攻态势。按照这一思路来考虑问题，在越南加强美国的势力就似乎是合乎逻辑的了，因为，越南的丧失以及其后的多米诺现象，极有可能使我们失去整个东南亚。

然而，我对东亚问题仍然所知甚少。我从未去过印度支那半岛，也不懂得那里的历史、语言、文化和价值观念。就不同的程度而言，许多人在这方面与我完全相同，这包括约翰·F·肯尼迪总统、国务卿迪安·腊斯克、国家安全事务顾问麦乔治·邦迪、军事顾问马克斯威尔·泰勒，以及许多其他人。当面临越南问题时，我们这些决策者竟然发现，那是一块鲜为人知的土地。

更为糟糕的是，我们的政府也缺乏专家来提供咨询，以弥补我们在这方面的无知。一九六一年柏林危机出现之时，以及一九六二年古巴导弹危机期间，约翰·F·肯尼迪总统都能求助于卢埃林·汤普森、查尔斯·波伦和乔治·F·凯南等高层人士，他们对苏联有极深的了解。然而，无论在五角大楼还是在国务院，高层官员中却无人对东南亚有像样的了解。据我所知，五角大楼中仅有一名军官，参与过那一地区镇压暴乱的行动——中校爱德华·兰斯代尔，他曾担任过菲律宾拉蒙·麦格赛赛和南越吴庭艳的顾问。但是，爱德华·兰斯代尔的职位相对较低，在地缘政治学的知识方面也所知甚少。

这一差距极有讽刺的味道，因为它的出现与五十年代泛滥的麦卡锡主义有直接的关系，国务院中第一流的东亚和中国问题的专家们——小约翰·佩顿·戴维斯、约翰·斯图尔特·瑟维斯、以及约翰·卡特·文森特——均在那场歇斯底里式的热潮中遭到了清洗。由于缺乏这类人物所提供的真知灼见和犀利的洞察，我们——当然包括我——只能相当肤浅地理解中国的动机，错误地认为，那些好斗的言词中包含着建立地区性霸权的意图。同样，对于胡志明领导的运动，我们也完全忽视其民族主义的色彩，而将其首先视为一名共产主义者，其次才把他当作一位越南的民族主义者。

在对待中国和越南的问题上，为什么我们没有像对待南斯拉夫——一个摆脱了莫斯科控制的共产党国家——那样来考虑问题呢？我认为原因是多方面的。铁托似乎是独一无二的，他与斯大林早已公开地进行争论。中国和北越的激烈言词使我们认为：他们将追求一个地区性的霸权。而古巴又于近期倒向了苏联，这似乎极其明显地表明，独立的第三世界正在将他们的运动并入共产主义者的轨道上。因此，我们没有将胡志明与马歇尔·铁托等同起来，而

是将他与菲德尔·卡斯特罗归为一类了。

就像其民主党和共和党的前任一样，肯尼迪政府也毫无异议地接受了这些并不牢靠的判断，事后，我们也未对这些假设做批判性的分析。显然，在我们决策的基础中，就存在着致命的失误。其它方面也有许多失误，我将指出这些错误并进行分析，以为日后提供有益的借鉴。有关越南问题的著述已是浩如烟海，对这一战争的描写也已极为详尽，我无意再重复他人的论述，而是想将观察的视点集中在十一个关键事件或决策上，以便讨论它们与决策内容和程序上的联系：

·一九六一年一月十九日，艾森豪威尔总统与新任总统约翰·F·肯尼迪会面。

·一九六一年晚些时候，约翰·F·肯尼迪总统的决定。根据该决定，一万六千名美国军事顾问被陆续派往南越，以帮助其进行训练，与北越保持抗衡。

·一九六三年十月二日，约翰·F·肯尼迪总统宣布，他期望训练的使命将于一九六五年完成，并且，他将在九十天内（即截止于一九六三年十二月三十一日）开始撤离美国的培训人员。

·一九六三年十一月一日，军事政变发生，吴庭艳总统在政变中丧生。

·林登·B·约翰逊接任总统后的前十二个月里，南越政局处于动荡之中，以及美国政府对事态的反应。

·一九六四年八月东京湾事件期间，总统做出的反应，以及随后国会的决定。

·一九六五年一月下旬，我和麦乔治·邦迪提交给林登·B·约翰逊总统一份备忘录，这标志着事态的重大转折。在随后的几周里，美军开始了空袭北越的行动。

·一九六五年七月，一项至关重要的决定，即，到年底之前，十七万五千名美军将士将被派往南越。此时，我们也意识到，以后还会需要更多的部队。

·一九六五年后期至一九六七年，在认定军事手段无能为力之后，我们反复努力，试图以谈判的方式来结束战争。

·一九六六年春天，我们决定，年底之前将向越南增派二十万部队，与此同时，我们也意识到，战争绝无迅速结束的可能。

·一九六七年的一场尖锐的辩论，其议题涉及战争的指导和日后美军力量的加强——这场辩论最终导致了一九六八年二月二十九日我的离任。

有些断言认为，在与越南有关的整个时期里，包括我在内的军界和政界的领导人物，不断对事件做出了错误的分析，这极大地影响了政府的决策和公众的看法。随着我对事情的述说，我将对这些断言发表我的看法。

首先，我们来看一看艾森豪威尔总统和新任总统约翰·F·肯尼迪之间那次暂短的会晤，它涉及了印度支那半岛的问题。时间是一九六一年一月十九日，即艾森豪威尔任职的最后一天。他与他最亲密的助手们——国务卿克里斯琴·赫脱、国防部长托马斯·盖茨、财政部长罗伯特·安迪生、参谋副官威尔顿·珀森斯上将——会见了新任总统约翰·F·肯尼迪，以及即将就任的国务卿迪安·腊斯克、财政部长道格拉斯·狄龙、交接顾问克拉克·克利福德和我，共同商议我们将面临的问题以及国家中的头等大事。

那天下午，我们的谈话涉及了众多的问题，但重点仍然是印度支那半岛的问题。我素来对仅凭记忆来记录事情的细节没有把握，事后不久，我和几位当事人都写下了备忘录，以备回忆。这些备忘录和一些以后写成的回忆录表明，当事人对艾森豪威尔所持的观点有不同的见解，他曾在这次会见中向约翰·F·肯尼迪通报了有关对东南亚军事介入的情况。在关于这个问题的讨论上，艾森豪威尔注意的焦点实际在于老挝，而非越南。老挝共产党组织巴特寮已大大加强了。

对美国所支持的富米·诺萨万军队的进攻，以便控制整个国家。克拉克·克利福德这样写道：“艾森豪威尔总统指出，目前，就整个东南亚地区而言，老挝的地位举足轻重。倘若老

挝失落于共产党人之手中，这将给泰国、柬埔寨和南越造成难以承受的压力。他还说，他认为老挝（并暗示到越南）的问题至关重要，如果我们无法说服盟国与我们共同行动的话，那么，他宁愿‘孤注一掷，采取单独介入的活动’”。迪安·腊斯克对会议的记忆与克拉克·克利福德的说法大致相同。他认为，他听到了艾森豪威尔对老挝采取单方面行动的建议，如果这是阻止其倒向共产主义的唯一选择的话。然而，我的备忘录——这是依据我在会议上的记录应约翰·F·肯尼迪总统的要求整理而成——则显示，艾森豪威尔的说法实际上是含混其词的。令我留下极深印象的是，对于适当的行动方针，他从未做出明确的答复。我这样写道："艾森豪威尔总统的情况通报中反对由美国联合老挝采取单独的行动，"并且，根据我的记录，艾森豪威尔对约翰·F·肯尼迪直截了当地发问："在阻止中国共产党人介入老挝方面，我们应采取什么行动？"也未做出任何答复。我总结性地写道，"艾森豪威尔无条件地指出，'如果自由世界失去了老挝，从长远来看，我们将失去整个东南亚'。"

道格拉斯·狄龙的回忆与我的备忘录极为近似，他后来向一位学者谈到了自己的看法。狄龙对问题的看法甚至更为深入，他印象深刻地追述道"艾森豪威尔和（国务卿）赫脱肯定得到了内心的满足，因为他们将一个极为棘手的问题推给了肯尼迪。"按照我的看法，狄龙的观点无疑是准确无误的：对于如何处理东南亚问题，艾森豪威尔的确胸无成竹，他十分乐意将此难题留给民主党人。当然，我们并非要责怪他留给了我们一个无从下手的难题，印度支那问题的确极为棘手，无论是艾森豪威尔还是我们都对此有所定论，只是在其究竟为何难以处理上，我们的国家花费了以后十四年的漫长时间，才痛苦地领会到其中的真谛。

其它的证据也显示，艾森豪威尔的确感到了为难。事后曾有报道说，在与约翰·F·肯尼迪会晤的三周之前，他曾对其手下的人说，"即使卷入战争，我们也决不允许老挝落入共产党人之手中。"然而，六年之前，奠边府危机发生时，他的态度则与目前的说法大相径庭，当时，他做出决定，反对美国介入此事。或许，随着世界局势的逐步明朗，他调整了自己的观点和看法，但我却很难将两者统一来看。艾森豪威尔也会像我们一样，最终进入越南战争吗？我仍然认为这是一个不解之谜。

我只知道，我们并未对问题进行深思熟虑的分析，而在解决方法的选择上，也只得到了模棱两可的答复。唯有那些不祥的预测似乎是肯定的，即如果失去了老挝，我们将会失去整个东南亚。根据这一预测，西方世界就必须要采取某些行动，以阻止这一预言成为现实。这次会晤对约翰·F·肯尼迪和我们大家来说，都有极为深刻的影响，后来在寻求解决东南亚问题的途径时，它左右了我们的头脑。

几周内，事情就变得很明显了，除了老挝之外，南越的情况也越来越糟，其发展之快远远超过了我们的预想。三月间，约翰·F·肯尼迪总统亲自挑选了一个非正式顾问团，在罗斯韦尔·L·吉尔帕特里克的率领下，进行实地考察，并要求他们对行动方针的选择提出建议。五月八日，他们呈交了报告，要求在南越大规模增加美国军事人员，从原先的几百人增加至几千人。约翰·F·肯尼迪总统权衡再三之后，签署了增加一百名顾问和四百名特种兵的命令，以帮助南越人训练镇压暴动的技术。这一人员的增派是极有限度的。

与此同时，老挝的局势也在日益恶化。八月份，在白宫的一次会议上，迪安·腊斯克建议，除了按北约组织的一项计划，准备采用军事行动来保卫印度支那之外，我们也应继续进行外交谈判。北约的计划要求派遣一支三万人的军事部队，由缔约国提供人员，这包括英国、法国和美国。然而，英法两国都明确表示，他们并无派出部队的打算。迪安·腊斯克的建议还提出了另外一个问题。我对约翰·F·肯尼迪总统说，在决定任何有关印度支那军事行动的提案之前，他应当在老挝与世界上其它问题之间进行仔细的权衡。柏林问题尤其令我心焦，其紧张程度已经上升到这样高度，即我们打算派遣六个师的兵力（将近九万人的军队）去欧洲。我争辩说，无法想象，我们能够做到这一点，同时，也能进行全面的调动来介入东南亚的战争。总统做出了结论——迪安·腊斯克也赞同——我们绝不应该在不顾世界上可能发生

其它事情的情况下，来承诺对北约计划的执行。

到一九六一年秋天，北越的游击队已大量地进入了南越，越共也大大加强了对吴庭艳政权的攻击。约翰·F·肯尼迪总统决定，派遣马克斯威尔·泰勒和国家安全委员会的沃尔特·罗斯托前往南越，进行考察并就我们的行动方针提出建议。在他们提交的报告中，马克斯威尔·泰勒和沃尔特·罗斯托指出，我们已经极为可观地增加了对南越的援助，主要表现在，提供了更多的顾问人员和装备，甚至包括少量的作战部队。他们评价说，这些步骤意味着在战争中的我们与南越“从顾问转向伙伴关系”的根本变化。

一九六一年十一月八日，我仓猝地拟定了一份简明扼要的备忘录，谈到了上述的建议，并交给了约翰·F·肯尼迪总统。该备忘录反映了我最初的想法，以及参谋长联席会议成员和我的副部长罗斯韦尔·L·吉尔帕特里克等人的意见。

我认为，泰勒—罗斯托的报告提出了两个基本的问题：在阻止南越陷入共产党人之手的目标上，美国是否将亲自承担起义务？为了实现这一承诺，我们将立即向南越增派大量的军事人员，并做好日后不断增派的准备，这一措施是否是必不可少的？我结论性地说道，我们“倾向于建议”，即我们应该全面接受建议中谈到的目标，以及实现目标的具体方法。

将备忘录送往白宫后，担忧之情也在我心中油然升起，在向总统提交我们的建议之前，我们是否过于仓猝地做出了结论。在其后的几天里，我埋头钻研了越南问题。随着探讨的不断深入，形势似乎显得越来越错综复杂，而我们运用军事手段来处理这一问题的能力，似乎也变得越来越让人捉摸不定了。最后，我意识到，对于泰勒—罗斯托观点的赞同，是一个极为轻率的决定。

迪安·腊斯克和他在国务院的顾问们也做出了相同的结论。十一月十一日，在进行了更为充分、详尽的讨论后，他和我向总统提出了一份联合备忘录，大意是，反对按照马克斯威尔·泰勒和沃尔特·罗斯托建议的方式派遣军事部队。

“我们承认，或许在某一天，这些军队是必不可少的，但同时指出，我们正面临着一个进退两难的窘境：如果南越人能做出同心协心的努力，那么，(美国军队）就可能是多余的了；而如果没有这种一致性的努力，那么，面对那些漠不关心，甚至抱有敌意的人民，美军也很难完成自己的使命。”

那天之后，在白宫的一次会议上，约翰·F·肯尼迪总统集中研究了这两份备忘录，他明确地表示，在阻止南越的失去上，他无意做出无条件的承诺，并断然拒绝批准美军的介入。

迪安·腊斯克和我陷入了那个窘境，多年以来，这件事一直萦绕于我们的脑际。重新查阅这些会议的记录后，事情非常清楚，我们当时的分析是极不充分的。我们忽视了五个最为基本的问题：南越的陷落果真会引发整个东南亚的陷落吗？而这是否又真会给西方的安全构成致命的威胁呢？战争将以什么形式——常规战或游击战——来发展？如果美军与南越人协手作战，我们就能赢得这场战争吗？在决定是否出兵之前，我们就无法找到所有这些问题的答案吗？

难以置信的是，我们当时竟没有对这些必不可少的问题进行探索，这似乎令人百思不得其解。然而，在肯尼迪政府最初的岁月中，我们正是这样来处理越南问题的，此刻，我们已无法重新体验当时的幼稚和自信了。当时，我们对那个地区几乎一无所知，我们在应付危机方面也毫无经验。而其它迫在眉睫的国际问题又分散了我们的注意，仅在第一年中，我们就碰到了古巴、柏林、刚果等等问题。最后或许也是最为重要的一点是，我们当时正面临一个从未有所准备，或者说尚未有现成答案的新问题。在这种形势下，我担心，各种政府——当然包括大多数的人民——只能进行盲目的行动。

我绝无辩解的意思，但这或许有助于说明我们当时的作法。

几天之后，十一月十五日，在国家安全委员会，总统再次谈到了关于对南越军事介入问题上的顾虑。他担心，此举将导致世界两大对立势力的交锋，并指出，越南的形势与朝鲜战

争时完全不同。朝鲜战争时，敌人的入侵已相当明显，而这里的局势则尚未明朗。他尤其担心，派兵前往一万英里以外的地区，去帮助一个拥有二十万军队的政府与仅有一万六千人的游击队作战，极有可能招致广泛的反对。而且，我们在越南已投入了数十亿的美元，其取得的成功则是微不足道的。他十分怀疑，美国将会从北约盟国中得到军事援助。毫无疑问，他对目前的形势极不乐观，但是，会议仍然在毫无结论的情况中结束了。

在最初的几个月里，尽管在处理南越问题上，我们尚无成熟稳定的作法，但我们中的许多人——包括总统和我——已经达成了共识，即只有南越人才能够处理这一问题。我们可以通过提供训练和后勤物资的方式来援助他们，但却不能参加他们的战争。这就是我们当时的看法。如果我们恪守这一观点的话，那么，这一时期的整个历史就将会面貌全非了。

我竭尽全力地将总统的想法传达给军事首领们——包括五角大楼中的人员和那些直接负责我们在越南行动的司令官。在十一月二十八日的一份电报中，我对太平洋舰队总司令哈里·费尔特上将和在南越的美军高级人员莱昂内尔·麦加尔上将写道："我们务必要调整自己的观点，使之适应一个长年并不明朗的政治结构和非军事的行动。"我们在其后一个月在夏威夷举行的第一次会议上，我对哈里·费尔特上将和莱昂内尔·麦加尔上将再次重复了这些观点，告诉他们，美国军队将不会被派往南越。

然而，由于基本的分歧并没有被接触，或者说，对其并没有一个清楚的解释，因此，直到两年之后总统去世之时，对这一问题的辩论在政府中仍然持续下去。一九六二年一月十三日，参谋长联席会议交给我一份备忘录，并要求我转交给总统。在这份文件中，他们声称，在阻止南越丧失方面，美军将会是极有效果的，并且敦促约翰·Ｆ·肯尼迪总统下达进行军事部署的命令。这些首领们认为，该项提议绝对符合美国的政策。"美国清楚地表示，其不可改变的目标之一是，阻止共产党人对南越入侵的胜利。"然而，他们错了，准确地说，这项基本的决策还未被最后决定。

一月二十七日，我将他们的备忘录转交给了约翰·Ｆ·肯尼迪总统，并附上了一个简短的意见："目前，我们在南越的（训练）项目尚未提供足够的经验，因此，我不打算批准他们的建议。"

一九六二年最初的几个月中，我们逐步理清了国防部各项事务的头绪，而越南问题则远远不是最大的问题。但是，并不像许多其它的问题那样——我将它们交给罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克处理，而是亲自承担起处理越南问题的责任。这样做的答案只有一个：尽管只是作为顾问，但是，这毕竟是美国卷入战争的唯一地区。我深感对此事负有极为重大的责任，因此尽我全身之精力投入了这项事务之中。这最终导致了人们"麦克纳马拉的越南战争"的说法。

一九六二年，随着我与南越接触的加深，我结识了它的领袖吴庭艳总统。我们一起在他的办公室里开了几次冗长的会议，办公室设在嘉龙宫（音译）中，天花板上吊着嗡嗡做响的电扇，房沿上伸出金光灿灿的飞檐。我们以为，吴庭艳的意图是将人民带入民主和自由的制度之中。五十年代早期，他曾在新泽西的一所天主教神学院中学习，这似乎是他接受了西方价值观念的有力证明。然而，随着我们对事物了解的加深，我们逐渐意识到事实并非如此。无论是吴庭艳和他周围的人，还是他所建立的政治结构，都缺乏与南越人民的直接联系，他也从未试图加强过这种联系。我们对他的判断完全走入了误区。

由于他沉默寡言、不善交流，以及文化背景上的差异，吴庭艳在我眼里完全是一个难解之谜，事实上，每位见过他的美国人都有与我相同的感觉。从外表上看，他显得专制独裁、多疑多虑、吞吞吐吐，并高高凌驾于人民之上。我实在无法理解他的内心世界。

据说吴氏从不与女性交往：他从未结婚，并被认为，从未有过性的经历。但是，他最亲近的人物之一则是他弟弟的妻子儒夫人。她虽然嫁给了吴庭艳那位擅长权术、颇有势力的兄弟吴庭儒，但实际上也扮演着吴庭艳妻子的角色。每天工作之后，儒夫人给予吴氏安慰，消

除了他的紧张，并时常与他争辩一些问题，显而易见，在他的思路和想法中包含了许多儒夫人的意见。当然，对于具体的内容，我仍然是一无所知了。甚至，时至今日，我也无法搞明白，对于其国家和人民的未来，吴庭艳究竟考虑到了一些什么样的长远目标。

就像绝大多数来到过这个国家的美国人一样，甚至按照我的推测也包括许多的越南人，在我的眼里，儒夫人聪明、坚强、漂亮，但也凶暴残忍、诡计多端——简直就是一个十足的巫婆。

尽管，我们察觉到了这些印象的局限性，但是，我们中的许多人仍然接受了社会对吴庭艳的一般看法，例如，一九五九年《新闻周刊》就称他为“自由亚洲最富才能的领袖之一。”政府中的消息灵通人士，包括参议员迈克·曼斯菲尔德，他是一位前任的东亚历史学教授，也对吴氏进行了高度的赞扬，因为，在一九五四年到一九五五年中，他成功地将国家引向了独立。“这一时期”，迈克·曼斯菲尔德在一九六三年写道，“在阻止南越完全崩溃和引进新的秩序，以及制止动乱和阴谋，清除无处不有的腐败方面，他个人的胆略、正直、果断和货真价实的民族主义起到了至为关键的作用。”

吴庭艳的确完成了非凡的业绩，他排除了宗教和政治信仰上的巨大差异，努力建立起一个国家，而这一切又是在北越虎视眈眈的压力下完成的。这正是我们信任他的根本所在。

他也的确存在着不足，甚至非常明显，但我和其他人都相信，即使任用一位比吴庭艳更杰出的人才，其前景也未必就十分乐观。

然而，我们对吴庭艳总统所做的判断究竟是否是正确的呢？我们对所面临问题的看法是否可靠呢？我们处理这些问题的方法是否会成功呢？当我们置身于一个陌生的国度之中，我们不懂这里的语言与文化，我们与他们之间存在着历史、价值观念和政治传统上的根本差异，而我们却要与这个民族并肩作战，我们究竟应该怎样去进行判断呢？诸如此类的问题像一堆乱麻一样，塞进了我们的头脑，现成的答案是没有的。

我们从越南收到了一些信息，但是，我们——我、总统、麦乔治·邦迪、迪安·腊斯克和马克斯威尔·泰勒——无人对此表示满意。当然，我们要求得到有关军事行动的情况报告。并且，我们也如饥似渴地阅读着那些分析材料，我们驻西贡的大使馆洪水般地送来了这类材料。很早之前，我们就决定，需要定期召开华盛顿和驻西贡美国高级军官之间的会议，以共同协商问题的解决。这样，从一九六一年底开始，我就频繁地前往夏威夷和南越。

夏威夷会议在太平洋美军司令部举行，这里可以俯瞰整个珍珠港。约有来自华盛顿、西贡和夏威夷的军界和政界的五六十人将聚集在一间洞穴式的会议室里，来听取一长串的情况汇报。这里十分拥挤，日程又安排得十分紧张，这使人很难将注意力集中在具体问题上，也妨碍了我们听取报告的真实内容和富于见解的建议。

无独有偶，我们在越南的会议也有相似的情形。会议在美军司令部举行，最初是在西贡闹市区巴斯德街上的一家饭店里，这里曾是殖民时期的一家旅馆，后经过了改建。后来会议又挪到了城市的西郊，在新山一空军基地举行。由于越共对会议地点了如指掌，所以他们常常对会议进行袭击。一次，在一九六四年五月，他们在一座桥下安置了地雷，企图暗杀我，因为，他们获悉，该桥将是我前往西贡的必经之路。

南越警察发现了这一行动，并在我即将通过这里之前，引爆了地雷。

后来，一些评论者对我们热衷于这类会议进行了百般指责，但他们却没有意识到，这是我们获取信息的唯一渠道。尽管信息远远不够完善，但夏威夷和越南的会议却给了我们机会，让我们将总统的想法和目标从华盛顿传送给在越南的同僚们，同样，也使他们能够就未来的行动提出报告和建议。如果没有这样的会议，我们的情况将会更糟糕的。对此，我至今仍坚信不移。

从华盛顿奔赴会议地点时，我们乘坐着一架后来被人们戏称为“贫穷者７０７”的飞机。就任部长之后，我所做的第一件事，就是取消了国防部公务中配备的几架专用飞机，我们没

有必要使用这些高档的飞机，这包括一架三等的“空军一号”和几架体积不大但却价格昂贵的洛克希德飞机。作为这些飞机的替代，我指示乔治·Ｓ·布朗准将（我的军事助理，他后来成为了空军首领，并最终成为参谋长联席会议的主席），去设计几个造价在两万美元以内的座位，当高级人员需乘坐飞机执行特殊公务时，这些座位可以临时安装在一架运输机上，以供使用。

这架运输机是由一架ＫＣ—１３５运油机改装而成的，它被装备上机翼燃料箱，这样，其飞行长度几乎可以从世界上任何地点中间不作停留地飞到另一地点。在７４７型面世很早以前，它就能不停顿地从巴黎飞往西贡，并可在只停留一次的情况下，从西贡飞到华盛顿。

这种飞机也有一大缺陷：它没有隔音设备，但我还是拒绝花钱去安装它。因此，在机上谈话是非常困难的，好在与我经常同行的侣伴马克斯威尔·泰勒和助理国务卿Ｗ·埃夫里尔·哈里曼都患有轻微的耳聋，即使有隔音设备，他们也不愿过多地交谈，这种情况恰好为他们静静地坐着提供了借口。

后来，我放松了某些方面的支出限制，我们也有了经费，在飞机上安装了几个床铺、一张秘书用的办公桌、以及其它的设备。从那以后，每当晚间我们从西贡或火奴鲁鲁起飞后，我们就可以吃晚饭，写出给总统的报告，并在我们睡觉时由秘书将它打印出来，这样，在次日我们返回华盛顿后，即可将报告交给总统。

旅行的安排非常紧凑。以夏威夷会议为例，我将于星期日下午离开华盛顿，经过九到十个小时的飞行，于当地时间午夜之前到达火奴鲁鲁，星期一整天的时间，我都将与太平洋美军司令部和驻越军事援助司令部的司令们进行会议，我们于星期一晚上启程，睡觉是在旅途中进行的，然后，于星期二早晨向总统汇报。

博比·肯尼迪告诉他的兄弟，这一时间安排简直是在置我于死地。这样，总统敦促我偶尔抽出一天时间来，可以带着玛格丽特，使用他的“空军一号”专机，去一处豪华的别墅放松一下。这些别墅设在怀基基海滨的鲁西堡，是军队用来接待最高层人员和高级贵宾的。我只这样做了一次。结果，《华盛顿邮报》的德鲁·皮尔逊专栏披露了此事，全国各报又竞相转载，罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉部长滥用国家资产供自己享乐的丑事成为风靡一时的新闻。我们只好返回到那架“贫穷者７０７”上去。

如我所言，夏威夷和南越之行给我和我的助手们创造了良机，使我们可以直接从大量的美国和南越同僚那里了解情况。与此同时，我们也时常向一些独立的观察者进行咨询，以弥补会议中信息的不足。这方面，我特别注意与以色列的军事奇才莫歇·达扬将军和英国反暴动专家罗伯特·汤普森爵士联系，听取他们的意见。在五十年代期间，罗伯特·汤普森爵士曾成功地指挥了镇压马来亚游击队的行动，目前，他担任了英国在南越顾问团的首领。

根据各个方面的信息来源，迪安·腊斯克和我以及助手们将信息汇编成报告，不断地送往国会和新闻界。这些信息是否准确无误呢？当时的答案是肯定的。但是，事后来看，答案却是这样的，即，这些报告——包括我自己的——在军事形势的分析上常常过于乐观了。然而，我的那些关于政治制度稳定性——我一直强调，它是军事胜利的前提条件——的报告，却对形势作出了切中要害的分析。

例如，一九六二年三月，在华盛顿广告理事会的一次会议上，我说道，“相对比于军事的行动而言，政治和经济的行动在镇压游击战上，至少起到了相同的作用，甚至，可能会起到更大的作用。”在一次采访中，该采访于十一天之后刊登在《华盛顿邮报》上，我说，“东南亚是太平洋安全的关键所在，而太平洋则是美国安全保证的关键。然而，仅仅利用军事力量是不会战胜共产主义者的，必须进行其内部的经济和社会的改革。”

然而，在关于美国军事行动方面，我报告中的典型说法则是这样的：一九六二年二月五日：在反对国家被颠覆、入侵、暗中破坏等致命威胁上，南越人所采取的行动已开始起到作用了……结合他们自己所采取的行动，以及他们要求我们所采取的行动来看，我认为，这将

会改善当前的形势。

但是，要预测最终的结局，目前还为时过早。

一九六二年七月二十三日：

我们对越南的军事援助正在开始起到作用。在那些受伤最严重的地区——在人民中建立了政府，南越人已开始向越共发动了攻势，镇压那里的叛乱……南越的军事部队正以更大的规模，更为频繁地向越共发动攻击……现有的迹象令人鼓舞，我们目前期望的是，继续维持这一事态的发展。

一九六二年十月九日：

我认为，如果说时局已经扭转，或预言最终的结果，似乎仍然为时过早。但是，这一年中，进展则是极为惊人的……我们收到许多关于进展的报告，这的确令人欣喜。无论是按照南越部队与共产党入侵者伤亡人数的比例来看，或是根据其它的方法来衡量，进展都是极为明显的。

为什么对于南越政治形势的分析和评价上，我作出了恰如其分的结论，而通过反思却发现，那些关于军事进展的看法是过于乐观的呢？

我们的军事将领们在夏威夷和南越会议上的汇报，将构成那些军事报告的内容。每次会议上，我都要会见驻越军事援助司令部的保罗·Ｄ·哈金斯上将。他身材高大，举止潇洒，能言善辩，无论其外貌还是其口才，都与将军的身份极为一致。他是博学多才的马克斯威尔·泰勒的高足，尽管，他还不具有其导师的渊博学识，但却极为坦诚，具有极强的说服能力。

保罗·Ｄ·哈金斯上将和他的同伴们在报告中指出，南越的军队已经阻止了越共的进攻，并收复了农村的失地。例如，一九六二年七月二十三日，保罗·Ｄ·哈金斯在火奴鲁鲁告诉我，“毫无疑问，我们正处于赢家的一方，如果我们继续进行我们的计划，我们将会看到，越共的行动逐渐走向低落。”

无论那时还是现在，我都绝不会相信，他和其他军官会故意误导我的思路，这与他们的职业素养和传统是格格不入的。况且，我还可从其它渠道获得信息，并可用来与军队将领的说法进行核实——中央情报局、国务院、媒介机构，这里只列举三者。

导致他们过于乐观的原因来自于其它的方面。现在真相已经大白，他们当时从南越人那里得到的情报是极不准确的。

南越人总是按照美国人希望听到的消息来进行汇报。就像中央情报局局长约翰·Ａ·麦科恩后来写道的那样：驻越军援司令部和大使馆向我们提供的情报涉及……其中越共在几个省的活动情孔，以及ＳＶＮ（南越）政府和越共军力的对比情况，都严重失实。

导致这一结果的原因是，南越各省和地区一级的长官将严重失实的情报，提供给了那些下层的校级军官们……这些省和地区一级的长官们认为，他们有责任“制造数据”，以满足中央政府的需要。

就某种程度而言，美国的司令官们也像许多人那样，喜欢沉溺于一厢情愿的思维之中。而且，他们——就像我一样——对这场冲突的性质也缺乏真正的认识。他们主要将其视为一场军事斗争，而事实上，这场冲突具有极为复杂的民族主义色彩，是一场自相残杀的斗争。

我总是急迫地要求我们的司令官们对进展——或无进展——做出估价。监测进展——我仍然认为，这是实现最佳管理的基本原则——在越南则几乎完全失控了。将军们和我对于这一失败都有不可推卸的责任。在这场没有战线的战争中，对结果的评价方法也不好掌握。军事人员们试图利用数量的方法来检测进展，诸如，敌军伤亡的人数（对尸体的清点，令人极为反感）、缴获武器的数量、俘虏的人数、飞机出动的架次等等。后来，我察觉到，这些方法中有许多并不合适，正在导致重大的失误。于是，在一些公开发表的评论中，对于军队中关于战局进展的乐观情绪，我有意识地泼了些凉水，然而，收效则是极为有限的。

到一九六二年中期时，肯尼迪政府对于越南问题的目标已十分明确，经常性的说法是：

训练南越人来保卫他们自己。

对于我来说，这意味着，我们应该就美国训练援助的最后截止期限做出安排。我是这样来考虑此问题的：训练将达到预期目标——在这种情况下，我们的撤离将得以进行——或者，训练未获得成功，这需花费一定的时间来验证——在这种情况下，我们的撤离计划也将需要进行调整。

未雨绸缪，一九六二年七月二十三日，在火奴鲁鲁我就问保罗·D·哈金斯上将，他认为彻底消灭越共的军事力量需要多长的时间。他的估计大致是这样的：在南越的军事力量和保安部队能够被充分调动，并在各个地区开始向越共发动决定性的行动，这种局面出现后大致需要一年。

综合了许多人的估价之后，我做出了一个分期撤离美国顾问的长期计划，其根据是，假设制服越共将需要三年时间，而到那时，我们在南越的顾问人数将会达到近一万六千名。

次年春天，一九六三年三月二十九日，我问罗伯特·汤普森爵士，在削减顾问的人数上，他有什么样的想法。他回答说，如果继续取得进展，到夏天时，越共能够被从某些特殊地区清除干净的话，那么，削减一千人就是完全可能的。

一九六三年五月六日，在火奴鲁鲁再次见到保罗·D·哈金斯上将时，他对我说，我们在战争中仍然取得了进展。因此，我要求军队做出一个分期撤离美国军事人员的计划，在年底时，开始撤离一千名顾问人员。

大约与此同时，一场宗教与政治危机席卷了南越。佛教僧侣对吴庭艳政权控制宗教自由产生了极大的反感，并发起了一场抗议运动，而吴庭艳的保安部队对此进行了严厉的镇压。这一野蛮的举动招致了更为广泛的抗议活动，一些佛教的忠实信徒们甚至不惜自戕生命，采用了极其恐怖的抗议手段。我和华盛顿的其他人士均对此深感震惊，吴庭艳的统治也出现了前所未有的危机。

八月底，形势仍然处于动荡之中，这时参谋长联席会议按我的要求交上了撤离人员的计划。他们说明了自己的看法，认为，在危机尚未平息之前，美国的军事人员是不应该撤离的。他们建议，在十月底之前，不应就撤离计划的实施做出决定。

推迟实施该项计划的希望，反映了参谋长联席会议成员们的重大分歧，他们就这一问题的看法分成了两派。在我们的使命上，双方并无分歧，均认为是，训练南越人以使其能保卫自己。但是，其中的一方认为，我们应该一直呆在南越，直到他们确实具备了这一能力，而不管这需要花费多少时间。

另一方则认为，我们的训练应有一个既定的期限，期限到达后，即应撤离。倘若直到那时，南越人尚不懂得如何保卫他们自己，那么，将意味着他们是无法被训练的。这些分歧尚未达到白热化的程度，一直潜在地存在着，也从未被充分地讨论或解决。对于一九六三年十月二日总统做出的一项重大决定来说，这些分歧将产生至关重大的影响作用。

第三章　一九六三年的寒秋

（一九六三年八月二十四日至十一月二十二日）

整个夏天，佛教僧侣与南越政府之间的对抗一直处于暗中积蓄的状态中，八月二十一日，政府突然采取镇压行动。在吴庭艳的批准之下，吴庭儒命令一支精锐的部队于凌晨时分袭击了佛教的寺院。他们击碎了阻挡他们前进的大门，殴打那些企图抵抗的和尚们，并将数百人关进了监牢。

吴庭艳曾亲口向即将离任的美国大使小弗雷德里克·E·诺尔廷信誓旦旦地保证，绝不

会再对佛教人士采取新的镇压行动了，然而，他却并没有信守诺言。与这种背信弃义行径出现的同时，另一方面的事情也正发生着微妙的变化，这与巴黎的戴高乐总统有关。在初夏之时，我们就得到消息说，吴庭艳通过其兄弟吴庭儒已与河内进行了秘密的接触。戴高乐也从他在北越和南越的情报人员那里获悉了同一消息，他热衷于法国对印度支那地区再度发生影响，并认为，此时正是一个绝妙的良机。他迅速发出了呼吁，希望越南再度统一和实现中立。我们还无法证实这些谣传的真实性，但很想搞清楚，吴庭艳是否想利用此点来要挟美国，以减轻因为对不同政见者的镇压，我们对他所施加的压力。

吴庭艳已不会再有机会上演袭击寺院之类的惨剧了。正是在这一周，我们对于越南问题上的所有决策者——约翰·Ｆ·肯尼迪总统、迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、约翰·Ａ·麦科恩和我——统统同时离开了华盛顿，在我的记忆中，这是第一次也是唯一的一次。总统正在海恩尼斯港口，而我和玛格丽特也在怀俄明州的特顿地区，进行一次短暂但又必不可少的度假。尽管，我们的住地是有电话的，但是，由于离开的时间较长，就像我平日离开华盛顿时那样，我授权我的副部长来处理一切事务。

八月二十四日，有关暴力行为的情报潮水般地向华盛顿涌来，几位留守在华盛顿的军官认为，这正是一个千载难逢的机会，可以利用它来打击吴庭艳的统治。当天，美国已开始部署一次军事政变，我认为，在约翰·Ｆ·肯尼迪和林登·Ｂ·约翰逊执政期间，这是关于越南问题的重大决定之一。小罗杰·希尔斯曼是这次行动的发起者，他接替了Ｗ·埃夫里尔·哈里曼负责远东事务助理国务卿的职务。小罗杰·希尔斯曼精明能干、勤于钻研、颇为健谈，是一位西点军校的毕业生。在二次世界大战中，他曾参加了游击战争，并在后来对此做了大量的研究。他和他的助手们认为，和吴庭艳在一起，我们是不可能赢得最后的胜利的，故必须除掉他。

小罗杰·希尔斯曼给我们驻西贡的新任大使小亨利·卡伯特·洛奇起草了一份电报，这正是行动的开始。电文从一开始即对吴庭儒的行为进行的严厉的谴责：显而易见，无论是军队建议实行军事管制，还是吴庭儒欺骗他们进行了这次行动，吴庭儒都是利用他的强权去砸碎了那些庙宇……吴庭儒已经将自己放在了一个统治者的位置上，这一野心已经暴露无遗。

美国政府绝不能容忍权力落入吴庭儒的手中，吴庭艳必须要表明，他与吴庭儒集团没有联系，并任用合适的军政人物来取代那些人的地位。

倘若在你做出努力之后，吴庭艳仍然执迷不悟，拒绝接受，那么，我们就可能要面对这样的事实，即吴庭艳本身也不能被继续保留了。

……与此同时，我们还必须让那些军队的要人们知道，美国已经发现，继续在军事和经济方面支持ＧＶＮ（越南政府）已无可能了，除非……立即采取有关行动（释放被捕的僧侣人士），我们认为，这是清除吴庭儒影响的必要措施。我们希望能给予吴庭艳一个适当的机会来撤换吴庭儒及其同党，如果他执意不从，那么，我们将接受这样一个明显的事实，即我们对吴庭艳的支持已到此为止了。你也可以适当地选择一些军界的首脑，并告诉他们，在中央政府崩溃期间，我们将对他们进行直接的支持。

……与上述的行动相一致，大使和工作人员应紧急行动起来，选择各种可以替换的领袖人物，并对在必要的时候，我们撤换吴庭艳的手段和方法，拟定详细的方案。

小罗杰·希尔斯曼完成电文之后，八月二十四日，Ｗ·埃夫里尔·哈里曼批准了这一电报，他新近升任了副国务卿，主管政治事务。迈克尔·福里斯特尔立即向在海恩尼斯港口的约翰·Ｆ·肯尼迪总统发去了电报，他是第一任国防部长的儿子，目前是国家安全委员会的成员。他在电文中说道，“（副国务卿）乔治·鲍尔和国防部正在传阅该文件……我们想知道，是否您会……阻止这一行动。”

电文的支持者们决心在当天将电报发往西贡。他们在高尔夫球场上找到了乔治·鲍尔，并要求他给在科德角的总统打电话。电话接通后，总统回答说，如果他的高级顾问们意见一

致的话，他将同意发出这份电报。乔治·鲍尔立即给在纽约的迪安·腊斯克打电话，并告诉他，总统已经表示了赞同。尽管对此事并不十分热心，但迪安·腊斯克还是批准了这一行动。与此同时，Ｗ·埃夫里尔·哈里曼正在寻求中央情报局的意见。由于约翰·Ａ·麦科恩不在，他与主管该问题的副局长理查德·赫尔姆斯进行了交谈，尽管，其并不表示乐观，但也像迪安·腊斯克一样表示了同意，因为总统已经同意这样做了。

同时，迈克尔·福里斯特尔也打电话给在家中的罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克，并同样向他说，总统和国务卿已经看到了电文，并一致同意。

罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克的想法与我大致相同：我们均对吴庭艳政府日益加剧的镇压行为感到担忧，但是，我们对找到一个更满意的政权来取代它仍然没有把握。我们认为，最佳的方法是，在说服吴庭艳改弦更张上进行努力。在军事上，我们向他提供了大量的顾问人员、设备和金钱，这使我们掌握了相当的权力，并且，对于我们而言，南越政局的稳定才是至关重要的。我们认为，我们可以利用扬言减少对他的援助，或者真正地削减对他的援助，通过一定的时间，来使他放弃那些毁灭性的行为。

尽管持有这样的观点，但批准的程序似乎已成定局，罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克也只好投了赞成的一票。然而，他对此举仍然十分担忧，怀疑情报的可信性，因此，在电报发往西贡的那个星期六的晚上，他就给总统的军事顾问马克斯威尔·泰勒送去了一份副本。

在我见到的人中，马克斯威尔·泰勒是军界最有头脑的地缘政治学和安全事务的顾问。他们这一代军事将领从二三十年代即投身于戎马生涯——就像我前面说道的那样，在那个时期，我们的国家对军事完全忽视了，人们对军人的态度如果不是蔑视的话，至少也是漠不关心的。马克斯威尔·泰勒是一位战争中的英雄，第二次世界大战期间，他指挥了第１０１空军师，并在既定进攻日的凌晨，率领该师空降到诺曼底。他也是一位知识渊博的学者，能说六或七种语言，其中包括日语和朝语，并且，他已出版了两部关于军事问题的著名专著。

小罗杰·希尔斯曼的电报使他感到震惊——尤其是电报已被批准并发出。马克斯威尔·泰勒知道，这标志着我们对越南政策上的重大变化；此外，这一做法与他原先认为正确的做法也是完全相反的。后来他说，如果不是那些在华盛顿的反吴庭艳小集团在高层官员缺席之时，玩弄“极其恶劣的规避花招”，这一电报是绝不可能被批准的。

总统很快就对电报的发出感到后悔了。在后来的年代里，博比·肯尼迪在一次口述历史的谈话中回忆说，他的兄弟视这一决定为一项重大的失误。博比·肯尼迪解释说：“在周末的科德角，他过于迅速地做出了这项决定——他以为罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉、马克斯威尔·泰勒和国务院的人们都清楚此事。然而，事实上，只有留守在白宫的Ｗ·埃夫里尔·哈里曼、小罗杰·希尔斯曼和迈克尔·福里斯特尔清楚此事，而他们又都是这一行动的坚定拥护者。”

在马克斯威尔·泰勒的眼里，该电报代表了一个极为恶劣的花招，我对此却不持相同的见解。众所周知，小罗杰·希尔斯曼有时喜欢脱离正常的官方渠道来行事，就像他无法控制自己的行为一样，其他人对他的行为也听之任之，这正是导致这一失误的根本所在。今天我仍为此事的出现感到震动和悲痛，因为我意识到，就在华盛顿和西贡的官员们正为如何使吴庭艳体面下台而绞尽脑汁之际，最终导致他的垮台和被谋杀的行动却已经开始了；无论是我还是其他人都没有对替换吴庭艳的人选做仔细的审查和估价；在试图说服他改弦更张方面，也未采用深思熟虑的手法——选择合适的胡萝卜和大棒。况且，我们过于热衷于关于吴庭艳地位的辩论了，以致于忽视了戴高乐的建议。在前一年中，老挝的问题就是以实现中立化而解决的——假如吴庭儒和法国也能在越南实现这一方案呢？我们对问题的讨论和研究往往只是匆忙而过，它们总是处于悬而未决的状态之中。

电报到达西贡之后，事件开始像瀑布一样接踵而来。小亨利·卡伯特·洛奇于次日收到了它，随即召开了一个会议，商讨如何组织这次政变。他做出决定，美国官方将不露面，而是由中央情报局的工作站来负责这次行动，它已经接到指示，受命于大使的指挥。按照小亨

利·卡伯特·洛奇的理解，八月二十四日的电报指示他，发动一次行动，将吴庭艳从南越领袖的座位上赶下去。

当时，小亨利·卡伯特·洛奇接任他的工作仅仅两天时间。他曾是一位共和党的参议员，并是副总统的候选人。在这一困难重重、险象环生的外交使命中，他能不顾党派之间的分歧，在其马萨诸塞政治宿敌的政府中忠心工作，这使我对他敬佩不已。但是，我仍然认为，他过于高傲、自负，甚至有些刚愎自用。

在尚未抵达西贡之时，他已声称，他将政府惨无人道地镇压其人民的行动，视为一种可耻的举动，并特意列举了对于佛教徒的残酷镇压。有关吴庭艳与北越人秘密接触，企图使其国家脱离美国走向中立的谣传，似乎也使小亨利·卡伯特·洛奇感到心烦意乱。电报到达之后，他的理解与电文作者的意图不谋而合：这是一道约翰·F·肯尼迪总统下达的命令，旨在策动南越军界人物发动一场军事政变（事实上，如上所述，电文并没有准确地告诉他这样做）。

小亨利·卡伯特·洛奇发布了紧急的指令，中央情报局工作站的首领立即派出了特工人员，与西贡的陈天谦（音译）将军和波来古的阮庆将军接触。他们对这些将军们说，吴庭儒和其手下的人必须被清除掉，而吴庭艳的去留则可由他们来决定。

与此同时，在华盛顿，我们的动作则是迟缓的，我们仍在争论，是否应策动一场军事政变来打击吴庭艳。争论并不是一场鹰派与鸽派之间的交锋，争论的焦点主要是，南越政治稳定的重要性，以及如何取得这种稳定性。这场争论持续了长达几个月之久，始终没有公开。令人奇怪的是，尽管，在西贡的记者人员连篇累牍地发回了指责吴庭艳的消息，并不断地分析政府对越南的政策，而华盛顿的记者们却从未披露过我们的争论。

约翰·F·肯尼迪对新闻媒介极为敏感，这是他与其前任们显著不同的差别之一。他喜欢那些新闻记者们，并十分欣赏他们那些坦率、富于想象、颇具刺激性的想法，甚至，有时也包括一些不太雅的幽默。他敬佩他们的智商和学识，并认为，他应该对此给予重视。由于他意识到这些人在社会中举足轻重的地位，故他非常希望能影响他们。

八月二十六日，在一次白宫的会议上，约翰·F·肯尼迪总统谈论的第一个问题，就是有关对寺院袭击的新闻报道。这是那份电报发出后的第一次白宫会议。他说，他认为，尽管吴庭艳和吴庭儒的某些做法的确令人憎恶，但是，他们也按照我们的意愿做了大量的事情，这是不容抹杀的。因此，我们不应当仅仅因为“新闻媒介的压力，”就决定消除他们。马克斯威尔·泰勒说，他反对进行军事政变。他指出，南越在吴庭艳倒台后，军队将会分裂，而在任何情况下，我们都不应考虑，选择军队的首脑担任国家的领袖。

然后，我将话题转移到洛奇大使身上，他到西贡的时间太短了，只与吴庭艳和吴庭儒进行过礼节性的会见。我提出了两个基本的问题：小亨利·卡伯特·洛奇大使应该向吴庭艳谈论的事情是，如果我们“允许”他继续掌权的话，我们希望他做些什么，以及，为了使他接受我们的要求，我们所应运用的强硬手法或拉拢方法。

小亨利·卡伯特·洛奇认为，谁是取代吴庭艳的最佳人选，同时应指出，如果我们袖手旁观，让一位软弱的人占据了总统的席位，那么，“我们将会陷入真正的麻烦之中”。

上述两个问题的讨论，并未得出明确的答案，小亨利·卡伯特·洛奇也未收到要求他会见吴庭艳的指示。

小罗杰·希尔斯曼强调立即行动的急迫性，但是，总统回答他说，他将于次日举行另一次会议，并要求前驻越大使小弗雷德里克·E·诺尔廷出席会议。小罗杰·希尔斯曼并不喜欢此举，他抱怨说，小弗雷德里克·E·诺尔廷的看法并不明朗，并且，对形势的看法已掺入了个人的感情。总统则尖刻地答道：“这可能也是符合逻辑的。”八月二十七日的会议上，首先，由中央情报局的越南问题专家威廉·E·科尔比做报告，他叙述道，西贡的局势平静，骚乱并没有波及到农村地区。在回答总统的问题时，海军陆战队少将及参谋长联席会议的成

员小维克托·H·克鲁拉克说，在对越共展开的军事进攻方面，内部动乱造成的影响已经大大减小，南越的军事力量和军事能力并未出现明显的减弱。迪安·腊斯克特别提到，小亨利·卡伯特·洛奇仍然必须就越南的问题与吴庭艳和吴庭儒进行谈话。小弗雷德里克·E·诺尔廷对马克斯威尔·泰勒前一天的判断表示赞同，即，在那些南越的将军中，无人具有进行统一和担任领袖的真正能力。

听取了这些意见之后，总统说，他还没有看出有发动军事政变的必要性，除非它已表现出胜券在握的迹象。他又问道，南越的军方人士中有适当的人选吗？小弗雷德里克·E·诺尔廷回答说，他未发现这样的人选，但是，他认为，既然中央情报局已经放出了去除吴庭艳和吴庭儒的消息，这样的人物可能会出现的。

总统说，我们还没有走到必须立即进行政变的地步。我提出建议，我们可以要求西贡的小亨利·卡伯特·洛奇和保罗·D·哈金斯上将做出估价，让他们判断一下军事政变是否可能成功。与此同时，我们也要告诉中央情报局，让他们不要理睬南越的将军们。这又招来了小罗杰·希尔斯曼的不满。他声言，我们等待的时间越长，除掉吴庭艳就会越困难。

总统并没理睬他的意见，问马克斯威尔·泰勒道，保罗·D·哈金斯对政变持有什么样的想法。马克斯威尔·泰勒回答道，还无人问过他这个问题。结束会议时，总统指示向小亨利·卡伯特·洛奇和保罗·D·哈金斯发电，询问他们对推进还是停止行动上，持有何种观点。

我们的审议进行的越来越急迫了。在随后的一天——八月二十八日——我们于中午和晚上两次与总统举行了会议。

在中午的会议中，我提议我们必须做出决定，是否我们将希望南越军方将领颠覆吴庭艳和吴庭儒的政权。乔治·鲍尔认为，除了支持政变之外，我们已无其它的选择。对此，我回答说，我们并不能按照事物发展的惯性来被动的前进。总统赞同地说道，我们绝不能仅仅因为事情已经走得很远了，就一味前进。

小弗雷德里克·E·诺尔廷对于除掉吴庭艳的动议，表示了极大的疑虑。他说，我们并不能以为，一个新政府就能更好地应付局面，或者说，能为战争的进行提供更坚实的基矗乔治·鲍尔对此持有异议，争辩说，我们绝不可能在吴庭艳掌握政权的情况下赢得战争，因此，抛弃他是必然的结果。W·埃夫里尔·哈里曼也附和地说道，我们已经失去了在越南战斗中的优势，并且，如果军事政变不出现，我们将必须打道回府了。小罗杰·希尔斯曼也补充道，现在，将军们的行动已无法阻止了。

然后，小弗雷德里克·E·诺尔廷再次提出了一个根本性的问题，以前我们也曾提出过这一问题，但从未充分地讨论和回答它。倘若军事政变获得了成功，南越将会出现什么样的形势？小罗杰·希尔斯曼也不得不承认，一旦那些将军们控制了局面，他们究竟会如何治理这个国家？对此，我们仍然一无所知。小弗雷德里克·E·诺尔廷则认为，只有吴庭艳能够将这个破碎的国家统一起来。

意见的分歧如此之大，总统要求我们再次开会的决定显然是极为自然的了，我们将于当日晚间再次参加会议。

下午六时，会议再度开始。总统先会见了迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、马克斯威尔·泰勒和我，然后，又召集大家一起开会。他命令向西贡发出三条电文：一条是马克斯威尔·泰勒发给保罗·D·哈金斯上将的，要求他就形势和南越将军们的计划，做出自己的估价。第二条是总统发给小亨利·卡伯特·洛奇的，也是要求他做出自己的估价。第三条电文是发给他们俩人的，向他们报告了我们中午的讨论情况，并且清楚地告诉他们，约翰·F·肯尼迪要求他们对应该如何行动上，提供个人的看法——并不是让他们就猜想华盛顿有可能做出的决定而做出反应。

第二天，当我与迪安·腊斯克再度碰面时，他已收到了小亨利·卡伯特·洛奇和保罗·D·哈

金斯的回答。他们一致认为，在吴庭艳掌权的情况下，战争是无法取得胜利的。但是，保罗·D·哈金斯试图要砍断吴庭儒和吴庭艳之间的关系，小弗雷德里克·E·诺尔廷也对此举颇为欣赏，他建议“对吴庭艳做出最后的努力。”迪安·腊斯克敦促我们做出决定，是否指示保罗·D·哈金斯支持中央情报局去策动南越的军队首领们。总统则询问，对于目前的行动方针，是否有人持保留意见。

我发表了我的意见。我建议，我们要求保罗·D·哈金斯去说服吴庭艳除掉他的兄弟。罗斯韦尔·L·吉尔帕特里克同意我的观点。我在解释我的观点时说：“我根本看不到另一位好的人选，军队的将领们正在考虑一个政变后的军政府，然而，就我对他们的了解而言——我认为，我对他们了如指掌——他们根本就没有长期运转政府的能力。”

麦乔治·邦迪重复了约翰·A·麦科恩的观点，他认为，我们应该再次努力说服吴庭儒离开现职。小弗雷德里克·E·诺尔廷指出，小亨利·卡伯特·洛奇仍然没有与吴庭艳进行实质性的谈话。他言之未尽之处——但我能推测到——是，小亨利·卡伯特·洛奇并无会见的打算，而其在国务院的上级也并未下达指令，要求他安排这样的谈话。

总统批准向小亨利·卡伯特·洛奇发出一份电报，电文谈到了两件事情：保罗·D·哈金斯应该向南越的将军们说明，中央情报局透露的消息代表了美国的政策，但是，美国必须知道，在将军们采取特殊的行动之前，他们的计划是什么；对吴庭艳最终将如何处理，目前还尚无定论。

总统仍然心有疑虑，为了表明此点，他、迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我同意，给小亨利·卡伯特·洛奇的电报应该附上第二份电文——政府中的其他人均未看过这份电文。

在这份秘密的电文中，总统告诉小亨利·卡伯特·洛奇，“按照宪法赋予总统和总司令的责任，我希望向你说几句话：……直到南越将军们开始行动的最后关头，我必须保留改变方针和撤销以前指示的应急权利。”他接着说，“由于充分考虑到……这一撤销所造成的后果，我知道，依据我的经验来看，相对于优柔寡断而言，这将会招致更为致命的失败。对于这样的改变及其后果，我将理所当然地承担全部的责任。”

八月三十一日，会议在迪安·腊斯克的会议室再次进行，事情变得非常清楚，其他人也与约翰·F·肯尼迪总统一样，对事情的进行存有疑虑。迪安·腊斯克在开始议论时说道，我们的思路似乎整整兜了一圈，又转回到原来的姿态上，即表现美国支持军事政变的那份八月二十四日电报之前的状态。

他主张，我们必须让小亨利·卡伯特·洛奇告诉吴庭艳，他的镇压已威胁到美国对他的继续支持，并提议，我们应向驻越大使询问，让他谈谈，在有关佛教人士的安全和吴庭儒夫人的去留问题上，吴庭艳可能会做出哪些退让。我完全赞同这些观点，并强调道，必须再次建立小亨利·卡伯特·洛奇、保罗·D·哈金斯和南越政府之间的联系。十分明显，明智的做法是，在八月二十四日电报之前而不是以后来完成这些工作。然而，会议并没有对我的观点做进一步的探讨，就结束了，也未对洛奇和他的同事发出指示去指导他们如何行动。

正是在这一混乱的局面中，九月二日，ＣＢＳ电视台将它的晚间新闻从十五分钟延长到三十分钟，播放了沃尔特·克朗凯特采访约翰·F·肯尼迪总统的画面，地点是海恩尼斯海港他住宅的院子里。沃尔特·克朗凯特说：“总统先生，目前，我们唯一卷入热战的地区，无疑是越南了，并且，十分明显，我们在那里遇到了很大的困难。”总统答道：“我并不这样认为，如果（南越）政府不做出巨大的努力，不能赢得广泛的支持，那里的战争就不会胜利。从根本上说，这是他们的战争。只有他们才是战争的胜利者或失败者。我们可以帮助他们，可以给他们提供装备，可以派出我们的人员作为顾问前往那里，但是，他们必须赢得这场战争的胜利，在这场越南人民反共产党人（特意强调此点）……所有我们所做的事情只是提供援助，这一点是务必要明确的。但是，我也不能同意我们应该撤离的那些说法，撤离将是完全错误的。”

总统的意思显然极为清楚，他坚信，只有南越人才能赢得这场战争的胜利，毫无疑问，他也绝没有流露出任何要派出美军战斗部队的迹象，既无打算用美军部队去加强南越军队的实力，也无以美军去取代他们的意图（吴庭艳也并未透露出任何迹象，显示他欢迎这样的行动）。

之所以我在此引用约翰·Ｆ·肯尼迪总统的这些话语，是因为我认为，就美国在这场战争所扮演的角色而言，这些话语反映了他深思熟虑之后的结论。

在九月三日的会议上，总统推测性地指出，法国在越南追求的目标，正是其邻国老挝在最近的国际性谈判中获得的东西——中立化，这涉及三个敌对势力集团之间的联合。但是，他确信，中立化在老挝是不会顺利进行的，同样，对于其邻国是否能顺利实现这一目标，他也抱以极大的怀疑。然而，无论是那时还是以后的任何时间里，我们都从未认真地探讨过，一个中立的南越——倘若这能取得成功的话——究竟可以在地缘政治上给美国带来何种影响。形成这一做法的原因是，我们认为，南越绝不可能实现真正的中立，它将会落入北越的控制之中，而其结果则只能是，导致了艾森豪威尔所展望的多米诺骨牌的连锁反应。

以今天的眼光来看，我们对于中立化的选择甚至没有进行过起码的探索，这是一个极为严重的错误。如果当时有一位像戴高乐一样的社会活动家来倡议此事，那么，他至少会使我对此事认真地看两眼。然而，我们所处的位置涉及众多的关系，要想调和它们是极为困难的。我们（尤其是迪安·腊斯克）担心，作为东南亚条约组织的成员，迪安·腊斯克认为，我们应对南越的安全负有责任，如果我们在这一点上丢失了面子，那将会削弱我们在北约中的地位。东南亚条约组织包括美国、英国、法国、澳大利亚、新西兰、泰国、菲律宾和巴基斯坦，按照条约的规定，其成员国只能在按照本国“宪法程序”“遇到共同危险”时，进行相互间的“协商”。

另外一份独立的文件标明，柬埔寨、老挝和南越将作为这样的地区，即如果它们受到威胁，将“危及”该条约签署国的“和平与安全”。然而，该条约签署国之一法国则认为，它将不受条约规定责任的约束，并且它似乎暗示，美国的介入将会对我们的共同利益产生危害。既然，法国——一个具有豁免权的东南亚条约组织成员国和美国对北大西洋公约组织防务承诺的头号受惠国——认为，一个中立化的越南并不会严重地削弱北约或西方的防务与安全，那么，就最低程度而言，我们也应该对这一问题进行充分的讨论。然而，我们却没有这样做。

会议最后一致同意，小亨利·卡伯特·洛奇应当尽可能早地会见吴庭艳，与他就我们八月三十一日在国务院会议上提出的议题进行讨论。

但是，当九月六日我们再次碰面时，令人费解的是，小亨利·卡伯特·洛奇仍然尚未会见吴庭艳。正是在此时，博比·肯尼迪开始积极地介入此事了，自从八月二十四日的电报引起了广泛的争论后，他就开始以极大的兴趣关注越南问题了。他刨根问底地大声问道，如果我们已经做出定论，即与吴庭艳在一起我们将丧失战争的话，为什么“现在我们不解决这一棘手的问题？”——他的意思是，我们应以撤离进行要挟。

这引起了迪安·腊斯克的警觉，他回答说，如果越共占领了南越，那我们将陷入“真正的麻烦”，其言下之意是，以撤离进行要挟将是“引火烧身”。马克斯威尔·泰勒支持他的观点，他提醒我们，仅仅三个星期之前，我们仍然认为，与吴庭艳在一起我们将能赢得战争，并且，参谋长联席会议也与我们持有相同的看法。然后，迪安·腊斯克又继续将我们目前的位置——与吴庭艳对话——描述成第一阶段。他指出，我们一旦撤离，那将不会再有第二阶段了。“在撤离之前，”他说，“我们可以进行策划政变的考虑”——仿佛我们仍未进入发动一次政变的过程！极具讽刺意义的是，在所有这些辩论中，我们仍然没有对支持和反对撤退的理由进行认真的分析。

在这一关键的时刻，约翰·Ｆ·肯尼迪总统有了更深刻的见解，这表现在九月九日他对ＮＢＣ电视台晚间新闻节目主持人切特·亨特利和戴维·布林克利的谈话中。“总统先生，”

戴维·布林克利问道，“所谓的‘多米诺理论’认为，如果南越陷落了，东南亚的其它国家也会紧随其后的。您对此表示怀疑吗？”或许是想到了艾森豪威尔的警告，总统答道，“不，我相信这一理论……中国的领土是如此之大，就像一个巨大的庞然之物一样，屹立在边境之外，如果南越倒向他们，那将不仅会为他们在马来亚开展游击战争提供有利的地理条件，而且，也会给人们造成深刻的印象，即，东南亚的发展趋势将掌握在中国和共产党人之手中。所以，我相信这一理论。”

九月十日，我们的审议重新开始。博比·肯尼迪说，我们应该对与吴庭艳和吴庭儒有关的特别行动进行讨论了。我在回答时指出，我们似乎还缺乏可行的方法：“我们已在试图推翻吴庭艳，但是，却没有找到可以替代其的合适人眩因此，一方面，我们已无可能与吴庭艳继续保持合作，而另一方面，在确定合适替代人选上，我们也未取得新的进展。我们应当重新返回到三个星期以前所做的事情中去。”

Ｗ·埃夫里尔·哈里曼表示了强烈的反对。作为一位我敬佩万分的人物，就像纳尔逊·洛克菲勒和道格拉斯·狄龙一样，Ｗ·埃夫里尔·哈里曼是属于那类出身于富豪之家，但却又热衷于为公众服务的人物。第二次世界大战期间，他担任了驻苏联大使；杜鲁门执政之时，他就任了总统特别助理一职；并且，在五十年代中期，他还担任过纽约州长的职务。

然而，在后来纽约州长选举失败后，他仍然极为渴望返回华盛顿，以辅佐年轻的新总统。尽管，他已有六十九岁的高龄，但仍接受了巡回大使这一并不显眼的职位，而政府里的工作人员大都非常年轻，与他的儿女们年龄相仿。Ｗ·埃夫里尔·哈里曼精力充沛，善出主意，这使他很快取得了总统的信任，先后被任命为美国出席老挝问题的日内瓦会议代表团的团长，主管远东事务的助理国务卿，以及主管政治事务的副国务卿。

Ｗ·埃夫里尔·哈里曼从不隐瞒自己的观点，就吴庭艳撤换的问题，他与我进行了坦率的辩论。他认为，吴庭艳已经创造了这样一种局势，以致于在他的控制下，我们无法在越南实现任何我们的目标。马克斯威尔·泰勒和约翰·Ａ·麦科恩则站在我的一边。会议在毫无结论的分歧中结束了。

次日，小亨利·卡伯特·洛奇发来了电报，谈到了他对南越当前形势的估计。他报告说：“形势正在急剧恶化，美国应当当机立断，立即采取有效的行动，导致现存政府的垮台和新政府的成立。”麦乔治·邦迪在与迪安·腊斯克的交谈中说道，在所有对形势的估价中，总统对小亨利·卡伯特·洛奇的估价最为重视。而迪安·腊斯克却对小亨利·卡伯特·洛奇仍然没有与吴庭艳交换看法，而感到十分的烦恼。

几天之后，在又一次国务院的会议上——约翰·Ａ·麦科恩和两名新近从南越返回的中央情报局的特工人员也参加了会议——约翰·Ａ·麦科恩问道，对于发动军事政变，是如何进行构想的。特工人员描述了南越军方人士的想法，并评论道：“他们对政变后的情况，都未做出周密、详尽的计划，这是他们共同缺乏的东西。”然后，我们探讨了吴庭艳对待事态的两条途径：调停与对抗。我建议，向小亨利·卡伯特·洛奇发去电报，具体阐述调停的途径，并要求他对此事发表看法。迪安·腊斯克表示同意，并指令拟定电文，送交总统定夺。

九月十七日，在与其最密切的顾问们商讨之后，总统向小亨利·卡伯特·洛奇发出了“调停”的电报。其部分内容如下：ＣＡＰ６３５１６。仅供小亨利·卡伯特·洛奇大使亲阅。

国务院直接发出由总统转来的原件。院内不得做任何散发。

１．即日的最高层会议批准了一个宽泛的行动框架……该项目旨在，在可能的情孔下，实现ＧＶＮ（南越政府）的改弦更张和必要的人事变动，以保持越南人民对它的支持，以及美国以武力反对越共的主张。此电报告了这项计划，在做出最后决定之前，我们希望得知你的意见……２．我们并不认为，目前具有良好的机会发动撤换现政府的行动。因此，就像你刚刚发来的电文所建议的那样，我们目前必须施加某种适当的压力……我们认为，这样一种推进或许能产生重大的影响，至少在短时期内。况且，这一方针与采用更为激烈的手段也具

有连贯性，只要施行那些手段的时机成熟之后…… 3．我们同意你的某些看法……显而易见，在这一过渡时期里，由你一人独揽所有美国援助项目的审批，是加强你进行讨价还价地位的最佳途径……你有权决定，推迟任何援助物资的交付，或者，推迟任何机构所提供资金的转移，直到你认为，这种交付有利于美国的利益。但是要记住，彻底的停止援助仍不是我们的现行政策（……我们认为，拥有这种权力对你是非常必要的，尤其是在限制和改变吴庭儒或其他人物得到的各种援助上……以及从他那里得到资助的同伴们…… 4． 根据你的意见和修订，我们拟定了可能会收到效果的行动步骤，政府应严格按照下列程序展开活动： a． 消除误会——吴庭艳应使每一个人回到工作中去，并且，将他们的注意力引到赢得战争上去。一些人可能因为某种合理的理由而认为，在最近的形势中，要完全支持他是非常困难的。对此，他应当予以宽容和同情的态度。

真正地以调停来行事，将有助于消除人们对他领导权威的怀疑；而惩罚、严厉或独裁式的姿态则只能招致进一步的对抗。

b． 佛教人士与学生——释放他们，并不再追究其责任。与其它措施相比，此举将最有助于表现事态已恢复平静，并使人们的注意力再次集中在眼前主要的工作——战争上去。

c． 新闻——应给予新闻言论充分的自由。尽管，吴庭艳将会遭到抨击，但是，此时对国内外新闻界采取宽容和合作的态度，将会带来对他领袖资格的及时颂扬。带有倾向性的报道固然令人恼怒，但对新闻的压制将会招致更为严重的麻烦。

d． 秘密武装警察——将它的作用限制在反对ＶＣ（越共）的行动上，取消其镇压非共产党的反对派人士的活动。这将会极为清楚地显示，事态又回到了和解和政治稳定的局面之中。

e． 调整政府班子，注入清白的新鲜血液，清洗招致广泛反对的众矢之的。

f． 选举——此举应当在自由和广泛监督的形式下进行。

g． 议会——选举之后，应立即召开议会。政府应向其提交自己的政策，并取得其的信任…… 5． 如果缺乏引人注目、极有象征意义的撤换行动，越南人民就很难对改革的货真价实表示认同，改革将只能流于形式。我们在一个特殊的事实上，与你有相同的看法，即，公开地削减吴庭儒和其同伴的影响，将是改革取得最佳效果的根本途径。因为，他们正是招来憎恨的符号，使人们对ＧＶＮ（南越政府——译者）产生了仇视。我们的看法是，吴庭儒及其同伴应当离开西贡，最好是去越南度长假。我们已认识到，要实现这一点，极有可能会碰到各种压力，但我们确信，进行此举的尝试是必不可少的…… 6． 我们注意到，你并不情愿与吴庭艳保持经常性的对话，但是，我们仍然认为，与他进行对话也是我们获取情报的重要来源。此外，对话也完全可以作为对他进行说服的手段，甚至对他目前的思维产生说服的效果……我们本身都会明白，当一个人即使他是一位蠢人，在置身于逆境之中时，劝说也往往会收到特殊的效果…… 7． 与此同时，军事问题方面的形势也越来越引起人们的关注，这一方面表现在实际战局的进展上，另一方面则体现在，需要向国会提出有效的议案，以获取其对此继续支持的批准。为了满足这些需要，总统已经决定，将派遣国防部长和马克斯威尔·泰勒上将前往越南，他们将于下个星期初到达那里。值得强调的是，此行完全是一次军事使命，而所有关于政治方面的决定，将由作为总统高级代表的你来控制……同一天，在电报发出之前，Ｗ·埃夫里尔·哈里曼打电话告诉迈克尔·福里斯特尔，说他与小罗杰·希尔斯曼“对起草的电报都十分失望。”并将计划中的越南之行称之为“一场灾难”，因为，他说，“两位前往者均是我们政策的反对者（罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉和马克斯威尔·泰勒)，另外一位随行者（副国务卿助理Ｕ·亚历克西斯·约翰逊）也并不坚决反对现行政策的执行。”迈克尔·福里斯特尔对此也表示同意。

收到总统的电报之后，小亨利·卡伯特·洛奇权衡了利弊，次日他说，他反对我们的前往。他担心我们的越南之行将会给吴庭艳一个信号，即我们已经决定“原谅和忘记”往事，

这无疑是对改变其政府所做出的努力泼上了“凉水”。小亨利・卡伯特・洛奇认为，他主张采用一张冷冰冰的面孔，并认为，此举已经开始奏效，而我们的前往将会破坏已有的成果。

为了配合他的意图，我向总统提议，马克斯威尔・泰勒和我将在夏威夷而不是在西贡会见小亨利・卡伯特・洛奇和保罗・D・哈金斯。然而，正像麦乔治・邦迪向迪安・腊斯克说的，“总统认为，你务必要留心此事（即，罗伯特・S・麦克纳马拉应该去现场视察问题），查看此事的落实。”那天下午，约翰・F・肯尼迪在另一份发给小亨利・卡伯特・洛奇的电报中解释说：“我完全可以理解你对罗伯特・S・麦克纳马拉和马克斯威尔・泰勒之行所指出的问题，然而，与此同时，这次出访对我来说，也是至关重要的，并且，我相信，在兼顾你的担心上，我们会找到一致的方法……在任何一次对吴庭艳的拜访中，罗伯特・S・麦克纳马拉将只会就目前危机所导致的军事后果做真实客观的通报。”

九月二十三日，总统签署了一份文字的指示给我，其内容如下：将我们对你为何出访南越的理解落实在文字上，这或许是会很有用处的。我之所以将你派往那里，这是因为，想对击败越共的军事和准军事行动的作用，做出尽可能准确的现场估价。目前的方案是在马克斯威尔・泰勒上将出访后提出的，并在你的密切监督下得到了执行和发展，至少到最近为止，它已带来了令人振奋的成果。自从五月份以来，南越出现的事件目前已提出了严肃的问题，它们既与目前是否能成功地反对越共有关，并且，除非这个国家的政局出现重大的改进，它们也与日后这方面的成功与否有着重大的关系。正是在这种错综复杂的背景中，目前，我急需你对形势做出估价。如果你的判断和结论是并不乐观的，那么，我期望，你能就南越政府所应采取的行动，以及我们的政府在敦促南越政府行动上所应采取的步骤提供你的意见。

小亨利・卡伯特・洛奇大使已经全力投入到支持这一使命的行列中（!），并且，你们两者之间观点的密切交换，将为我提供可靠的依据。显而易见，所有的政治局势和军事及准军事方面的努力，相互之间都以各种形式发生着密切的关系，因此，在你对军事和准军事问题进行估价的这次使命中，我期望，你能就相关的政治和社会问题，与小亨利・卡伯特・洛奇大使进行充分的协商。此外，我还希望你能与小亨利・卡伯特・洛奇大使携起手来，共同对我们向南越提供援助的全部手段和方式进行逐一考察，以便为我们外交政策的制定提供更为准确的依据。

我打算交给你一封我写给吴庭艳总统的私人信件。你和小亨利・卡伯特・洛奇大使应对此事进行探讨，如果，在你们将讨论的结果告诉我后，我仍做出结论：这封信是必要的，那么，大使就应在一个会见的时机中，将之转交给吴庭艳总统。

按照我的看法，南越各地斗争进展的情况是头等重要的问题，在这次任务中，你应当尽可能花费最多的时间，对西贡和战场上的情况进行彻底的视察。

当他将这些指示交给我时，总统补充道，他认为，我有必要与吴庭艳会见两次，并且，如果根据我和马克斯威尔・泰勒的判断，改革和变化对于赢得战争是必不可少的措施，那么，我就应该以这一结论对他施加强大的压力。

约翰・F・肯尼迪将此信视为一种对我的指导，也将它作为一份文件，以便于我能出示给他人并说：“这是总统希望做的事情。”然而，华盛顿的那些反吴庭艳活动者们仍在进行重新展开反驳的行动。背着麦乔治・邦迪和我，在阅读了总统给我的指示后，小罗杰・希尔斯曼给小亨利・卡伯特・洛奇送去了一份信，其中写道：尊敬的小亨利・卡伯特・洛奇：我借迈克尔・福里斯特尔的安全之手传送这一信息。

……我感觉到，改变原有看法、赞成我们观点（即，必须用军事政变除掉吴庭艳）的人数，正在与日俱增。只要你和我们分别在西贡和国务院坚持我们的主张，其他人也会站到我们一边的。就像迈克尔・福里斯特尔将告诉你的那样，一群坚定的伙伴正在这里远远地支持着你……约翰・F・肯尼迪总统给我的文字指示和小罗杰・希尔斯曼通过后门渠道给小亨利・卡伯特・洛奇的信，标志我们政府为期一个月的犹豫不决已经结束，在这一期间，我们正面临

着一个日益恶化的重要问题，迫切地需要我们做出决定性的行动。在认可反对吴庭艳的政变之前，我们在面对越南的根本问题上，缺乏足够的勇气，最终导致了他的垮台，然而，在他被撤换之后，我们仍然忽视了这些问题的解决。以今天的眼光来看，我认为，我们每个人都有一定的过失：•我应当对一些基本的问题进行强制性的考察、思考和辩论。例如，与吴庭艳在一起，我们能够赢得胜利吗？如果不能，那么，能否以一位与我们合作更好的人来取代他的角色呢？如果答案仍是否定的，那么，我们是否可以考虑，与吴庭儒和法国一起合作，实现中立化的目标呢？或者，站在其它的角度上看问题，即南越的政治危机已使美国失去了在此呆下去的可能性，从而选择撤离呢？

•马克斯威尔•泰勒没有对那些不断传来的报告中的分歧进行更深入的分析，这些分歧表现了人们对南越军事形势的进展——或不足——有不同的看法。

•迪安•腊斯克——最无私的人物之一，全力以赴地为美国工作着——失误于对国务院的严格管理，以及对小亨利•卡伯特•洛奇的监督。他也未坚决地参与总统召开的会议。

•而总统——我对他的责备最少，因为，他必须处理一大堆别的问题，范围包括从公民权利的纷争到就“禁止核试验条约”获得国会的批准——的失误则在于，没有将美国政府中的各个派系捏和在一起，使他们能够齐心协力。面对这一弊端重重的环境，他的优柔寡断持续了太长的时间。

值得一提的是，如果说政府内还无发生此事的话，那么在新闻界，对中立化和撤离的赞成和反对却早已引起了辩论。

一九六三年的夏天和秋天，报刊专栏作者沃尔特•李普曼和詹姆斯•赖斯顿提出了应当考虑中立化的建议，然而，新闻记者戴维•哈伯斯塔姆却反对这两种选择，在六十年代早期，他从南越向《纽约时报》发回消息，并激烈地抨击政府的政策。一九六五年他是这样写的：就目前越南的基本选择而言，其情况与一九六一年他们面临的事情完全相同；它们并无不同之处，并不能提起人们的兴趣，同样犹如一个可怕的噩梦。

首先，大量的言论已谈到了一个中立化越南的可能性，然而，在当前的形势下，这个问题并不是一个值得探讨的话题。中立化当然并不是天方夜谭，瑞士、奥地利、印度，或者说甚至老挝，都已实现了这一目标——这些国家利用这种方式声称：在冷战期间，它们既不希望自己成为一个战场，也不愿加入交战的任何一方。越南迈向中立的第一步，将是撤离国内所有的美国军事力量，以及中止美国的军事援助；这将造成一片真空，致使共产党人，即南方唯一真正有组织的力量，从容地占据这个国家——或许为六个月的时间，也可能需要两年。他们会在不遭任何抵抗的情况下长驱直入，并且，如果河内愿意向我们和南越提出中立化的方案，那将成为美国挽回面子的唯一途径。

那么撤离的说法又如何呢？在越南做出过奉献的美国人中，几乎无人会对此想法感到兴趣。这一观点也意味着，那些将身家性命已完全托付给美国的越南人，将要在共产党人的统治下遭受前所未有的痛苦。而此时，我们这些为数极少的幸运者却凭借着蓝皮的护照，毫无危险地远走高飞了。一个本应生活得更好的民族，将沦陷于一种单调、毫无生气、受到控制的社会生活中。撤离也意味着，美国在整个世界中的威望一落千丈，而共产党人对其它东南业国家的压力，则大大加强了。最后，撤离还将意味着，全世界与西方为敌的势力将倍受鼓舞，他们也会效仿越南的做法，尝试进行暴动的滋味。正像一九五〇年我们对朝鲜的承诺，曾经阻止了共产党人公开地跨越边境，在越南取得反对共产党人的胜利，也会对阻止所谓的解放战争起到非凡的作用。

公正而言，在当时的新闻记者中，戴维•哈伯斯塔姆的这番鹰派的言论，反映了绝大多数人的观点。

九月二十五日，这是我启程去西贡的前夕，ＣＢＳ的报道人哈里•里森纳问我，南越人是否“可以在我们的援助下……在战场上赢得战争，而在西贡输掉它？”我回答说：目前要

做出估价是非常困难的。毫无疑问，在过去的几周里，政府的行动一直在针对不稳定的局势。完全可能，他们已经疏远了重要的因素——人民，而且，除非政府和人民能齐心合力地与越共战斗，否则越共是绝不会被击败的。

我继续说道：

必须认识到，这是一场南越人的战争，这是至关重要的。战争的胜利与否将取决于他们自己。我们可以提供顾问和援助，但是，只有他们才是最后结果的承担者，而目前还有待于观察的是，他们将如何进行这场战争。

实践证明，这番话语的确起到了预言的作用。

在前往西贡的途中，我提醒同行的成员们注意此行的目的：对南越反对越共的军力进行考察，并对其是否获胜的前景做出估价。如果前景并不乐观，我们就必须问到这样的问题，即南越应当采取什么样的行动，而美国又怎样能使南越做出那些行动？

我对他们说，按照我的想法，在我们能够提出建议之前，我们必须回答某些特殊的问题：• 如何解释那些报告中军事进展和政治稳定性之间矛盾的地方？何种说法是正确的？

• 学生、军队、政府人员和普通民众对吴庭艳的反对，究竟达到了何种程度？这种对抗在继续加深吗？

• 谁在政治上控制了农村地区的村庄？我们将对此进行何种方式的判断，并且，我们对我们的判断会有信心吗？

• 假如吴庭艳和吴庭儒的身体和精神健康发生了变化呢？如何对他们之间目前的关系与他们之间过去的关系进行比较呢？

• 吴庭艳仍能有效地保持其政治权力吗？南越权力基础中的关键因素已经离开了他吗？

• 如果吴庭艳仍然大权在握，军事上的努力会取得成功，还是会越变越糟？

•如果我们做出结论，吴庭艳将会改弦更张，那么，我们都有什么样的手段——经济的、军事的、政治的——来促使他这样做呢？

为了回答这些问题，我认为，我们必须在最为广泛的基础上，详细地分析各种意见和看法，这包括：所有职位上的南越官兵们，所有职位上的美国官兵们，新闻界人士，外国大使，南越，法国和美国的商人和劳工领袖，国际控制委员会的成员，学术界人士，天主教神职人员。我指示，我们将于每天早晨碰头交换意见，并将在对华盛顿的汇报上采用唯一的报告系统，每天统一汇报的电文中，将列举观点中的分歧，如有反对的意见的话，将会在给总统的报告中特别注明的。

在为期十天的逗留期间，我们实际上周游了南越的每一个行动区，举行了几十次会议。我发觉，在我亲自参加的三次访谈中，我受到了特别的启发和震动。

九月二十六日，我会见了Ｐ·Ｊ·霍尼，一位伦敦大学东方与非洲研究学院的讲师，他能说一口流利的越南语，并且与南、北越的领导人均保持着密切的接触。他的评论在我的脑海中留下了特殊的地位，这是因为，他具有很强的文化背景知识，并且他以前曾经是吴庭艳的支持者。

在我们讨论期间，Ｐ·Ｊ·霍尼说道，几个星期之前当他刚到达西贡时，他相信美国总是可以设法与吴庭艳共同相处的，而试图改变这种现状则是极为危险的。然而，目前他已改变了看法。在过去的三年中，吴庭艳衰老得极快，以致于有些反应迟钝了。吴庭艳公开地指责着一切，既包括军队也涉及市民们。他对佛教人士的袭击已引起了公众的极大震动。

综合这些因素来看，霍尼认识到，要想使这一统治自由化，或改变吴庭艳的想法，已是毫无可能的了。因此他说，美国必须要做出决定了，与这样一个政权在一起，它是否会赢得战争的胜利呢？按照Ｐ·Ｊ·霍尼的观点，我们是不会取得胜利的，尽管，他指出有迹象表明，战略村计划正在取得效果，而越共利用西贡政治动乱的企图也落空了。

但是，这是否就意味着，我们就应该撤换吴庭艳呢？Ｐ·Ｊ·霍尼的看法仍然是模棱两

可的。他说：任何脱离这一政权的运动都具有极大的风险，并且，按照他的判断，无论是发动政变或者是进行暗杀，在对事态向好的方面发展上，都是半斤八两，很难对其作用进行高下之分。

最后，Ｐ·Ｊ·霍尼预测，如果共产党人控制了南越，那么，在整个亚洲，就不会再有政治领袖对西方世界表示信任了。并且，他声称，这种信任的危机将绝不会仅仅局限在亚洲的。

九月三十日，我与罗马教皇的代表阿斯塔阁下进行了交谈。一开始，他就告诉我。在南越表面的平静之下，“控制正在加强”，统治集团已建立了一个警察的国家，到处存在着暴虐的恶行。知识分子和学生们都将政府视为仇敌，一些人转向了越共，大多数则接受了中立的立常Ｐ·Ｊ·霍尼曾经证实，河内已通过法国与吴庭儒进行了接触。阿斯塔阁下进一步指出，一旦吴庭儒攫取了政权，他将首先会驱逐美国人，然后，再断绝与共产党人的联系。他最后以不客气的指责结束了谈话，我对他的观点也有完全相同的看法：美国政府从未在对西贡的讲话中，表现出前后一致的声音，这不仅使美国的政策变得模糊不清，也使南越人民搞不清它的真实意图。

第三次访谈是在九月二十七日进行的，约翰·理查森是这次交谈的对象，自从一九六二年以来，他一直就任中央情报局西贡站的首脑。约翰·理查森告诉我，广泛的不满已潜藏了不短的时间，佛教僧侣的动乱正集中地表现了这一情绪。

他对夜间拘捕学生和浓厚的多疑气氛表示了特别的担忧。他将吴庭艳描述成一位爱国者，并对其道德品质极为尊敬，但是，他认为，他的助手们——尤其是吴庭儒——损害了他的声誉，并将他置于了死地。这是一个极大的悲剧。

约翰·理查森接着汇报说，吴庭艳最亲近的助手们也担心，危机将会导致高层将领们发动政变，尽管，约翰·理查森还未发现任何人具有足够的精神权威能够取代吴庭艳的位置。为了挽救南越，他谈到了自己的结论，美国必须强迫吴庭艳停止镇压行为，并且驱逐吴庭儒。他认为这是唯一可行的途径，并对我说，“部长先生，我要求你对吴庭艳采取极为严厉的态度。”

终于，九月二十九日，马克斯威尔·泰勒和我来到了坐落在天里（音译）街的嘉龙（音译）宫。这里距美国大使馆只有几个街区。我们与吴庭艳将在此会见，时间为三到四小时，随后将共进晚餐。小亨利·卡伯特·洛奇和保罗·Ｄ·哈金斯陪同我们前往，吴庭儒则始终没有露面。

吴庭艳咕咕噜噜地说着法语，语调似乎显示出他的疲倦，并一根接一根地抽着香烟。在前两个半小时里，吴庭艳一直在夸耀他的英明政策和军事上的进展，并不时地起身在地图上指点着，我们无法插言，只能洗耳恭听。他显得神态自若、颇为自信，这使我感到内心很不是滋味。

这一独角戏式的演说终于有了停顿，这给了我得以说话的机会。我告诉吴庭艳，美国真诚地希望能帮助南越战胜越共。但也强调指出，从根本上说，这是一场越南人的战争，美国人所能做的事情，只能是提供援助。我同意他对战局的说法，并指出，军事上的确取得了进展，同时，也谨慎而又带有压力地指出，动乱和由此引发的镇压，已危及到战争中的成果和美国的援助。因此，必须停止镇压并尽快解决动乱造成的有关问题。

吴庭艳断然拒绝了我的主张。他说，新闻界对他的政府和家庭进行了恶意的诽谤，这造成了美国人对南越真实情况的错误理解。我承认，某些新闻报道确有失误的可能，但是也指出，无论在南越还是在美国，吴庭艳政府在人们心目中的地位，正在大大降低，这是不容回避的事实。他再次反驳了我的观点，并指责那些学生的“幼稚、缺乏教养和无责任感，”认为，他们才应对最近的拘捕风潮负完全的责任。他声称，他对佛教人士的动乱给予了极大的克制和忍耐：过去，他对他们“过于宽容了”。这使人有点不寒而栗。

我将话题硬拉到了吴庭儒夫人身上，向他指出，他的政府在美国公众的眼里，并未树立

很好的形象，在很大程度上，与这位夫人那些鲁莽和不合时宜的言论有关。我从口袋中掏出了一块剪下的报纸，上面引证了她的某些评论。她曾对美国的下级军官们评头论足，说他们的“举止就像一个小兵痞”。我告诉吴庭艳，类似的说法不能不深深地引起美国公众的反感。

从他的眼神和姿态来看，这时他开始明白我谈话的要点了，但他还是起身为儒夫人进行了辩护。“这并不能令人满意，”我说道，问题的确是非常严重的存在着，在战争能够获得胜利之前，它们必须得到处理。

马克斯威尔·泰勒概括了我的要点，并强调指出，美国人对南越最近发生的事件给予了广泛的关注，这是合乎情理的，吴庭艳必须就此做出自己的反应。两天之后，马克斯威尔·泰勒在一封给吴庭艳的信中，补充写道：“经过与大量的越南和美国军官交谈之后，我确信，到一九六四年底，越共在北部和中部的暴动行动，将会减少演变为一些零散的活动。

三角洲地区的时间会长一些，但到一九六五年底，这一目标也将会实现的。然而，这些预测的实现将取决于某些条件（即罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉指明的那些）的满足。”

然而，吴庭艳并未做出答复，对于我们向他提出的要点上，他绝未做出将响应和采取措施的保证。就像美国在我们会面时记录中写到的那样，“至少从外表上看来，他显得镇定自若，并不厌其烦地做了大量的解释，希望以此来纠正某些误会。”

飞回华盛顿之后，在国防部负责国际安全事务的部长助Ｐ·邦迪的帮助下，马克斯威尔·泰勒和我起草了给总统的报告。由于本报告的重要性以及一些随后发生的事件，我曾大量摘引过它。下列的摘录较好地概括了我们当时所做的结论和建议，相比于重新的阐述而言，它会取得更好的效果：结论·军事行动上取得了很大的进展，并且，继续保持着发展的势头。

·西贡（或许还有南越的其它地方）的政治局势目前非常紧张，吴庭艳一吴庭儒政府正日益失去民众的拥护。

·在日后的压制行动中，吴庭艳和吴庭儒有可能改变当前军事镇压的惯用手法。而一旦重新使用较为温和的统治手段，尽管这似乎并不可能，那将会大大地缓解目前的政治危机。

·目前尚不清楚，美国所施加的压力是否可促使吴庭艳和吴庭儒走向温和。压力诚然有可能会使他们更加一意孤行，但是，如果不施加这些压力，他们则几乎肯定不会放弃过去的行为模式。

·以一个新政权来取代目前的政权，其前景是否会更好，似乎还只有百分之五十的把握。开始时，要想凝聚政府的各种势力和维持秩序，只能实行独裁式的强大统治。按照当今军人在越南的突出地位来看，这一角色极有可能由一位军事将领来担任，他或许会通过政变后军政府的选举来获得大权。在吴庭艳和吴庭儒离开后的最初阶段里，这一独裁式的军事统治或许会平安无事，此后，则至少会重新捡起吴庭艳的压制手段，以及继承吴庭艳之前越南传统统治体制中的腐败。他们在憎恨异邦的极端民族主义上，绝不会比其前任逊色，从而将其考虑的重点放在传统的军事上，而非社会、经济和政治上。

我们的建议是：

·保罗·Ｄ·哈金斯上将与吴庭艳一起重新审查军事方面的必要变化，使北部和中部地区的军事行动将于一九六四年底完成，三角洲地区的行动将于一九六五年底结束。

·建立培训越南人员的计划，这样，到一九六五年底，目前由美方军事人员扮演的基本角色，将能由越南人来充当。到那一时期，大量撤离美方人员将是非常可能的。

·与培训越南人接任军事职能计划的进展相一致，国防部将于近期宣布，立即着手拟定计划，以便到一九六三年底，能撤离一千名美方人员。

·为了给吴庭艳留下我们不赞成他的政治计划的印象，我们的做法是：·断绝其计划发展的重要财政援助。

·与南越政府的最高层人员保持目前纯粹的“恰当”关系。

·密切监测形势的变化，以对吴庭艳在减少压制、改进军事能力方面所采取的措施，做

到心中有数。我们应当认识到，在两到四个月的时间里，我们决定使用更严厉手段的可能性，是完全存在的。

·我们将不采取主动的做法，去鼓励政府中出现积极的变化。

我们特别强调，这时组织一场军事政变的时机还不成熟。

十月二日凌晨，我们抵达了华盛顿，在那天上午，我们前往白宫，向总统就我们的此行做了一个小时的简单汇报。谈话中，一个主要的议题就是关于我们撤离一千名顾问人员的建议。"总统先生，我认为，我们必须有一个从这一地区脱离出来的手段，并且，我有责任将这一手段展现在国家面前。"

我说。

那天晚上，总统召开了国家安全委员会的会议，讨论了我们的报告。由于上个星期的尖锐分歧仍停留在他的脑海里，总统概括地指出了根据他的理解我们所处的位置。他说，我们需要找到有效的途径，来说服吴庭艳改变西贡的政治气氛，但是，他也强调，越南行政当局的团结统一是起码的条件。他说，现在我们已有了一个大家认可的政策和报告。

每一个人都同意，这是一场南越人的战争，而我们去那里只是作为顾问，是为了帮助南越人保卫自己，如果他们没有保卫自己的能力，那么，战争将没有取胜的可能。然而，对于我们的建议，即：国防部将宣布一项撤离美国军事人员的计划，本年内将撤出首批的一千名人员，其余人员的撤出将于一九六五年底前完成。大家则众说纷纭，展开了激烈的辩论。尽管，全部出访的成员都已对报告中的文字表示了同意，然而，一旦开始讨论，大家则对建议展开了激烈的争论。争论反映，鉴于各人抱有不同的动机和目标，对此问题的认识还缺乏一个完全的一致性。

一部分人认为，军事方面的进展是可观的，训练也已达到了足以让我们撤离的地步。另一部分人则认为，战局的进展并不令人乐观，也无证据表明，南越人已得到了卓有成效的培训。但是，他们赞同我们开始撤离的观点，其理由是，如果南越人是"可以被训练的，"那么，我们在那里呆的时间已足以取得这一成果了。而如果成果并不明显，那则是因为其政局的不稳定而导致其无法取得这种成果。还有一部分人——代表了大多数人的观点——认为，南越人还是可以被训练的，只是我们的训练时间还短，不足以取得有效的成果，因此，他们认为，目前水平上的训练还应当继续下去。

经过大量的辩论之后，总统批准了我们的建议：一九六三年十二月三十一日之前，撤离一千名军事人员。按照我的回忆，在没阐明任何理由的情况下，他做出了这一举动。总之，由于内心动机的强烈驱使，以及担心其他人会试图让他撤销这一决定，我敦促他公开宣布了这一决定，这将使它变成了现实。

这一过程当然引起了争议，这是不出所料的。尽管，总统反对将"到年底前"的词语写在里边，但是，他最终还是同意了。他担心，如果我们宣布了此事，并且，无法在九十天内完成此举，那么，我们就会背上头脑发热的罪名。我说，"公布此举的有利之处在于，我们可以对国会和人民说，在减少美国军事人员在南越游击战中的出现方面，我们已经有了切实的计划——南越人民也应逐渐培养隐藏自己的能力。并且，我认为，在面对Ｊ·威廉·富布赖特和他人的强烈攻击时，此举将是极有价值的。他们认为，我们已陷入了亚洲的沼泽之中，几十年后都不能自拔。"

总统最终表示了同意，会议之后，新闻部长皮埃尔·塞林杰发布了这一声明。白宫的新闻发布中包括了这一段文字：罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉部长和马克斯威尔·泰勒上将……报告说，到本年底之前，美国训练越南人的计划将应当进展到这样的地步，即，受命去南越的一千名美军人员能被撤回。南越的政治形势仍然处于严重的状态中……但（镇压的）行动（在那个国家里）还未对战局的进展造成重大的影响，他们在未来是可以完成此事的。

我们提交给总统的报告，在十月五日早晨，再度引起了人们的辩论。这次争论变得更激

烈了，但是，最后总统还是清楚地说道，对于我们报告中有关政变计划的部分，他表示赞成。我们是这样写的："此时，还不应采取积极的行动，去推动政府的变换。我们的政策应当是：全力以赴地去确定可以取代现任领袖的人选，并在其一旦出现的时候，与其进行接触。"总统发出了指示，命令通过中央情报局的渠道，将这一段话语的大意传递到西贡去。

几周之内，总统关于即美国"不采取任何积极的行动，去推动政府的变换"的决定开始传开了。十月二十五日，在给麦乔治·邦迪的电报中，小亨利·卡伯特·洛奇敦促说道，既然南越的将军们已密谋多时，并早已开始行动了，故"我们不应该阻止这次政变了。"他推理的基础是，"即使从赌赌运气的角度来看，下届政府也不会像现政府那样，在工作中错误重重，屡入迷途。"为了替总统辩护，麦乔治·邦迪回答说，阻止一场政变的实质在于，我们应当拥有特权，可以审查将军们的计划，并阻止那些前途渺茫的行动。

四天以后，在一次总统召集的会议上，我问道，我们在西贡的军官中，是谁在负责政变的计划，并且，我注意到，保罗·D·哈金斯可能并不知道，大使馆和中央情报局正在干什么。博比·肯尼迪在承认自己没有看过全部的电报后说道，他实在搞不清目前的情况。支持一场政变将意味着，将南越的未来——也可说是整个东南亚的未来——放在某人的手里，而我们对此人的身份和意图则一无所知。马克斯威尔·泰勒赞同道，甚至一次成功的政变也会伤害战争中的成果，因为，一个新的政权毫无经验，只能探索自己的道路。约翰·A·麦科恩对此表示了同感，早些时候，他已说道："总统先生，如果我是一位棒球队的管理者，并拥有一名投手，我可能就只会将他关在盒子里，而不管他是否是一位出色的投手。"迪安·腊斯克则比较长远地考虑到，如果吴庭艳的政权继续存在下去，战争中所取得的成果则可能逐渐失去。会议在没做出决定的情况下结束了，总统要求我们于晚上继续开会。

在下午六时的会议上，总统感到，有必要让那些南越将军们明白，他们不可能取得迅速的成功。对于小亨利·卡伯特·洛奇所持的肯定或热情，总统从未表示过同感。会议之后，麦乔治·邦迪将这一旨意发电告诉小亨利·卡伯特·洛奇，并指示他发电报给保罗·D·哈金斯，告知其南越将军们的密谋计划，让他和中央情报局工作站对我们将如何行动提出建议。

读了电报之后，保罗·D·哈金斯向华盛顿的马克斯威尔·泰勒发回了电报，愤怒之情充满在字里行间。他对小亨利·卡伯特·洛奇封锁消息，不让他得知政变计划的做法，十分恼怒，重申了他对政变所持的反对立场，并指出，在他来看，还无人具有吴庭艳那样的领袖实力——特别是那些将军们，他对他们的情况了如指掌。保罗·D·哈金斯的建议是，"我们不应过早地调换其领袖人物，而应继续采用说服的行动，以使现任领袖改弦更张。"

美国试图阻止政变的想法使小亨利·卡伯特·洛奇感到震惊，他的回答中带有明显的不满："不要认为，我们还有力量去推迟或阻止政变。"我严肃地提出问题，如果美国政府反对进行政变的话，南越的将军们是否会仍然不顾一切地进行政变呢？麦乔治·邦迪明显与我持有同感。同一天稍后的时候，他发电给小亨利·卡伯特·洛奇："我们已没力量去推迟或阻止政变的说法……是不能被接受的，它不能成为我们制定美国政策的依据。我们认为……你应当采取行动来说服那些政变的将领们，让他们停止或推迟行动……因为从前景来看，它并不具有完全成功的把握。"

小亨利·卡伯特·洛奇已定好日期，将于十一月一日从西贡返回华盛顿，以提供他的咨询。在即将启程之前，他陪同费尔特海军上将，对吴庭艳进行礼节性拜访。在此之前，吴庭艳已经送来了一张纸条，说他希望小亨利·卡伯特·洛奇能在费尔特走之后，再停留十五分钟。小亨利·卡伯特·洛奇依此而行了。后来，他向华盛顿发来了电报：当我起身离开之时，他说道：请转告约翰·F·肯尼迪总统，我是一位诚实而坦率的伙伴，我愿意立即着手解决问题，而不是在失去时机后再放马后炮……请告诉约翰·F·肯尼迪总统，我已认真地考虑了他的全部建议，并着手将其付诸实施，这只是一个时间安排的问题。"小亨利·卡伯特·洛奇在电报中评论道："我认为，从星期日（十月二十七日）吴庭艳开始参加我们在大叻举行的

会谈之后，这是一个新的姿态。如果美国想要做一笔一揽子的交易，我认为，此时正是时候。实际上，他的意思是：请告诉我们你们的要求，以便我们去完成它。希望华盛顿能商议此点。”

电报由正常的渠道发回，最终于十一月一日（华盛顿时间）上午九时十八分到达了国务院，九时三十七分，它被送到了白宫，我们与总统一起正在再次讨论西贡的事件。然而，此时已经为时过晚，政变已经发动了。

十一月二日上午九时三十分，我们又一次与总统一起讨论西贡的局势。在会议开始之时，吴庭艳和吴庭儒的命运还尚不为人所知。会议开到中途之时，迈克尔·福里斯特尔突然闯了进来，宣布了一条从情报室得到的重要消息。中央情报局西贡站报告说，他们已从南越的同行那里得到消息，两兄弟已在“从城里去将军联合指挥部的途中自杀”。

事实上，在提出投降之后，吴庭艳和吴庭儒就在堤岸的一座天主教堂里等待，教堂位于西贡闹市区南部的中国人居住区。明（音译）将军，他后来成为了总统，派出了两辆吉普车和一辆装甲运兵车来接他们。他们俩人被推进了装甲车里，双手被捆着。当车辆到达将军联合指挥部时，装甲车的门被打开了，人们发现吴庭艳和吴庭儒俩兄弟已经死去了。俩人都被枪击过，吴庭儒还被捅了几刀。

“他们怎么会死的？”据说，敦（音译）将军曾这样问明将军。

“这有什么奇怪的？”明将军回答道。

几个月后，他对一位美国人谈到了两兄弟的死亡：“我们别无选择，必须杀了他们。那些愚昧无知、头脑简单的村民们极为崇拜吴庭艳，所以绝不能让他继续留在世上。“陈文香（音译）这位普通的市民曾是吴庭艳的批评者之一，并因反对其统治而受过牢狱之苦，他说：“掌权的将军们之所以决定干掉吴庭艳兄弟两人，完全是出于生存的需要。将军们的心里十分清楚，他们既非安邦治国之天才，又缺乏道德上的权威和政治上的支持，故只要总统和吴庭儒先生还活着，他们无论如何也难阻止俩兄弟卷土重来。”

约翰·F·肯尼迪总统闻此消息后，脸色迅速变得煞白，我还从未见过他如此的激动。死讯“就像一个道德和信仰问题那样，造成了他内心的震动和烦恼，”迈克尔·福里斯特尔事后回忆道，“完全动摇了他的信心……开始怀疑有关南越问题的情报。”小阿瑟·施莱辛格也说，自从猪湾事件以来，这似乎是总统最感沮丧的一次，他处于深深的“忧郁和不安”之中。

总统仔细地推敲着这一死讯，并认真地评论道，这一死讯将对美国和世界均产生严重的后果。他怀疑地指出，作为天主教徒，这俩兄弟是会杀死自己的。小罗杰·希尔斯曼反对道，即使他们信仰天主教，吴庭艳和吴庭儒结束自己生命的举动也不难理解——按照一种精神，即“这是‘哈米吉多顿’(《圣经》中善与恶的决战唱—译者)”。后来，麦乔治·邦迪刚直截了当地评论道，当人们的手被反捆着的时候，他却能用枪和刀来进行自杀，这似乎是异乎寻常的。

总统坚信，在为越南服务了二十年之后，吴庭艳的影响决不会与他的死亡一起消失。这一判断似乎与毛泽东的说法有不谋而合之处。在一九六五年早期，他与记者埃德加·斯诺谈话时曾提到，美国人已不再关心吴庭艳了。他又继续说道，胡志明和他（毛）都认为，吴庭艳并不是如此之坏。他说，在他被谋杀之后，天下难道就变得太平无事了吗？我们还无法得知毛对吴庭艳评价的全部细节，不知道他对吴庭艳在越南历史发展中所起作用的全部看法，这只能有待于中国和越南开放他的档案。这一评论引起人们的许多疑问。

吴庭艳之死引起了约翰·F·肯尼迪总统的震动，但问题还不仅于此。回顾往事，从当时来看，最令人心焦的事情是：我们正面对着一个政治上形成真空的南越，并且，我们也失去了按照美国的目标来推进事物进程的基矗吴庭艳之死并未结束越南政局中深刻的分歧。在一次避重就轻报告的杰作中，小亨利·卡伯特·洛奇于十一月四日告诉华盛顿，似乎有某些分歧存在于我们与你们之间，这主要是关于政变的影响和功绩。这里是一些我们的看法：a．对于那些曾与军事或政治运动有关的人来说，这次政变似乎产生了引人注目的成果，其表现在

两个方面…… b． 那些一直对政变抱有敌意的专家们曾认为，“与吴庭艳在一起将会取胜，”现在他们的说法是，这次政变意味着，战争的时间有可能大大缩短。

小亨利·卡伯特·洛奇结论性地指出，他也认为，政变将缩短战争的时间，并加快美国人返回家园的速度。

马克斯

威尔·泰勒和我均对此表示怀疑。在政变之前，我们几乎看不到一个强有力的政府将会出现来取代吴庭艳，政变之后，我们也未看到一个这样的政府。

为了摸清真相，总统要求我于十一月二十日，在火奴鲁鲁召开各方参加的会议。这是我们会见林登·B·约翰逊之前，最后一次开会商讨越南问题，四天之后，他继任了总统的席位。

这次会议与所有以前的这类会议并无不同，我对它也无特别的印象。但是，麦乔治·邦迪却对它有深刻印象，此前，他从未出席过夏威夷的情况通报会议。在我们返回的途中，他对碰到的一位参谋人员说，“罗伯特·S·麦克纳马拉对情况的简要通报似乎成了一场法庭的辩论，人们试图愚弄他，他则试图向他们说明，这办不到。”或许，这种说法对那些将领们失之公允，但它的确反映了我们面临的困难，越南的形势和我们对它未来的展望，均未在我们的头脑中形成清楚的画面。

麦乔治·邦迪从会议的情况中，得出了一个完全准确的估价，事后这一估价得到了证实。在谈到南越的政局形势时，他对那位参谋人员说，尽管，要想看出政变后的军政府会采取什么样的方针还为时过早，但有一点则是显而易见的，即将军们的联合只能是权宜之举。这一预测不幸言中！在其后的十八个月中，这个军政权就像一扇高速转动的旋转门，其首脑以令人眼花缭乱的速度不断变换着。

约翰·F·肯尼迪总统最后一次公开地发表对越南问题的评论，是在十一月十四日的一次新闻发布会上。当时，他富于修辞地提出一个问题，“我们将放弃南越吗？”然后，他自问自答地说，“毫无疑问，我们国家的安全是头等重要的大事，但是，以我之见，美国的军队并不一定非要留在那里。”

此前，也是在一次新闻发布会上，有记者问道：“您能否就政变后南越目前的局势，以及召开火奴鲁鲁会议的目的，谈些个人的看法？”他回答说：“召开火奴鲁鲁会议的目的，是为了对形势做出估价：美国应该制定什么样的政策？我们的援助政策是什么？我们如何能加强斗争？我们如何将美国人撤出那里。目前，我们将要争取的目标是，将美国人撤回家乡，使南越有机会自己保卫自己，就像一个自由、独立的国家那样。”

这两次评论的观点均与他十周以前的观点相同，那次是他在回答沃尔特·克朗凯特的问题。当时，他说，按照最终的结论来说，这是他们的战争——他们是指这样一些人，即那些必须赢得战争或不得不输掉战争的人。然而，有关这个话题，约翰·F·肯尼迪的态度也并非总是这样的，一个星期之后，他对切特·亨特利和戴维·布林克利说：“我认为，我们应该呆在那里。我们应当充分利用我们的影响来取得效果……我们不应当撤离。”

然而，约翰·F·肯尼迪总统占有绝

对优势的观点——无论是在这次会谈之前或之后，无论是在公开场合还是在私下里——则是，从根本上说，南越必须自己来进行战争，美国绝不可能为他们完成此事。

第四章　过渡时期

（一九六三年十一月二十三日至一九六四年七月二十九日）

过渡通常会导致不确定、困惑和错误，在约翰·F·肯尼迪总统遇刺身亡后的六个月中，这一点表现得出。一大堆没有答案的疑问和无从下手的棘手问题责无旁贷地落在了林登·B·约翰逊总统的头上。在处理越南的问题上，他表现出与前任截然不同的风格。随着我们一步步滑向越南的深渊，这些问题也变得日趋明显，令人极为厌烦。

一九六三年十一月二十二日，这是一个星期五的下午，当约翰·F·肯尼迪在达拉斯根据安排前去演讲时，我正在五角大楼我办公室隔壁的会议室，与我的高级助手麦乔治·邦迪、预算局的克米特·戈登、以及科学顾问杰罗姆·威斯纳一起开会。我们正在对防务预算进行审核，白宫打算于一月份将其提交给国会。审查这个预算也是我努力工作的一个组成部分，我打算限定本部工作的目标，并确保这些目标与总统对外政策的目标相一致。会议之后，我准备飞往海恩尼斯港口，于感恩节的周末，与参谋长联席会议主席马克斯威尔·泰勒一起，向总统提交我的计划。

我们的讨论正在进行之中。大约下午两时，我的秘书通知我接一个紧急的私人电话。我离开了会议室，独自到办公室里拿起了电话机。电话是博比·肯尼迪打来的，声音似乎显得格外的孤独和遥远。他简洁而平静地告诉我，总统遭到了枪击。

我一时不知所措缓慢地回到了会议室，用几乎无法控制的声音，向大家报告了这一消息。尽管听起来非常奇怪，但此时我们并未陷入绝望之中：事情来得过于突然，以致于我们并不知道该做点什么。这样，我们只能尽其所能地继续进行我们的审查。

四十五分钟之后，博比·肯尼迪打来了第二次电话，总统已经身亡了。我们立即中止了会议，人人都沉浸在泪水和沉默之中。

由于还不知道是谁策划了暗杀，也无法预测将会发生什么事情，我立即会见了参谋长联席会议的成员。我们一致同意，按照危机时期的标准，全球之内的美国军事部队应进入战备状态。几分钟之后，博比·肯尼迪再次打来电话，他要求马克斯威尔·泰勒和我于下午晚些时候陪他去附近的安德鲁斯空军基地，等候运送其兄弟遗体的飞机到来。

博比·肯尼迪一到五角大楼，我们立即登上了一架直升飞机，飞往安德鲁斯。我们从波托马克河上飞过，透过舷窗默默地看着它。我们已经恢复了镇静，但仍不知道应该说点什么。

我们到达安德鲁斯后不久，那架蓝白相间的总统专机就慢慢地滑行在跑道上，最后停下了，登陆的指示灯仍未熄灭。

博比·肯尼迪转身对我说，要求我与他一起登上飞机。然而，事情似乎很明显，对于一个处于极大悲痛中的家庭，此时并不适合外人的介入，我只好推却了他的好意。

遗体搬下之后，我返回了家中，那些已发生的往事和以后可能发生的事情仍萦绕在我的脑际。约翰·F·肯尼迪与我最初并不相识，但后来我们则亲密无间。不像后来的一些政府首脑，他们大多将自己原来的助手拉入行政班子里，从原来的同僚逐渐发展成朋友关系。我们能够互相开玩笑，并可以互相大声嚷嚷。正是由于这种关系，总统之死对我来说，犹如一场巨大的灾难。

在家里，我与玛格丽特一起勉强吃了点东西。刚刚吃完饭，博比·肯尼迪从贝塞斯达海军医院打来电话，说杰基要求我能与她一起等候尸检的完成。我立即驱车前往医院，与杰基、博比、以及家庭中的其他人员坐在那里，一起静静地等候着。凌晨时分，我们陪伴着总统的遗体返回了白宫，在那间华丽的东厅里，棺材被安放在棺木架上，上面覆盖着一面国旗，这面他曾经为之效力并钟爱万分的旗帜，被柔和的烛光照亮了。

这时，人们在将总统安葬在哪里的问题上，持有不同的见解。有些人认为，应将他安葬于马萨诸塞州他的家乡，我说，他并不只是马萨诸塞州的总统，而是美利坚合众国五十个州的总统，因此，首都才应是他的长眠之地。

我动身去挑选一块合适的地方，去了国防部负责管理的阿林顿公墓。这天早晨天色阴暗，下着细雨，墓地笼罩着薄薄的晨雾。看守人会见了我，我们一起并肩穿过了一块块环境雅致

的墓地，白色的墓碑散立于各处，标志着一座座的陵墓。这些美国人都曾为他们的祖国效力，有些是在战争时期，也有些就像约翰·Ｆ·肯尼迪总统一样，服务于和平的时期里。当我们走到卡斯蒂斯—李陵墓的正下方时，我停住了。我抬眼远眺，目光穿过了纪念桥，甚至在这雾雨濛濛的天气中，也望到了相距遥远的林肯纪念堂。“就是这块地方了。”我平静地说了一声。

那天的晚些时候，我被介绍给一位公园服务处的管理员，就在几个星期之前，这位小伙子还陪同约翰·Ｆ·肯尼迪游览过阿林顿公墓。当我告诉他所选中的地点时，他点头称是。

“几周之前，约翰·Ｆ·肯尼迪总统参观这里时，”他说道，“他也停在了这一地点上。他眺望了远处的群山，并且，我听他说了一句，这里是华盛顿最美的景色。”

悲痛欲绝的杰基最终也同意了这个地点，下午的晚些时候，我与她一起来到了这个地方，当我们缓缓穿过这坟墓的海洋时，天气仍然阴沉沉的。我们来到了我选中的那块地方，杰基立即表示了赞同，仿佛出自一种天性和本能。一九九四年，她也被安葬在这同一块墓地上。

金无足赤，人无完人，约翰·Ｆ·肯尼迪也并非完人。他是一位讲究实际的政治家。有时候，政治活动——尤其是他的下属们的政治活动——也会采用不光彩的形式。有一件事例极有助于说明这一点。

一天，我接到罗德·马克利的电话，他过去曾是我的助手，这时是福特汽车公司的副总裁，负责政府方面的事务。他说他获悉了某些消息，并认为，我一定希望了解此事的详情。

他告诉我，雷德·达菲即福特公司的另一位副总裁，目前正主管其公司东海岸工厂向国防部出售产品的事务，有人告诉他，除非他的区域向民主党进行财政捐助，否则，合同将被取消。在福特之时，我曾与达菲共事多年。我问罗德·马克利，这件事情明显是违法的，达菲为什么不直接向我报告，我对此事的确有些恼怒。罗德·马克利说，雷德·达菲担心我在部里提到此事后，有关人员会对福特公司采取报复行动。

我对罗德·马克利表示了感谢，挂上电话，并立即给空军监察长威廉·Ｈ·“莽汉”布兰查德中将打去电话。我说，“莽汉，到我办公室来一趟，不要告诉别人，包括空军部长，也包括参谋长。”莽汉来了之后，我告诉了他我所听说的事情，并指示道：“我要求你先搁下手头的事情，全力调查这件事，并将结果直接向我汇报。”

大约一个月之后，我打电话给莽汉，询问他的进展情况。

他回答说，情况比所报告的还糟。他已经发现了其它的案件，与国内其它地方的一些公司有关。六个月之后，他将一份厚厚的报告放在了我的办公桌上，汇报了那些已发生的事情。当我问到谁应对此事负责时，他提到了一个人物，他说，总统的助手肯尼·奥唐奈将这个人派到了空军开发办公室。

我打电话给空军部长，指示他按照我的命令，立即开除那个人，并不做任何解释。然后，我给肯尼·奥唐奈送去了一份报告的副本，并附上了字条，说此人已不再为国防部工作了。我从未收到过对此事的答复。

对于总统的角色，约翰·Ｆ·肯尼迪有清楚的认识。一天，在椭圆形办公室里，我与他讨论了总统执政的问题。我画了下面这个简图：权力１９６１时间１９６９

垂直的轴线代表着权力，平行的轴线标志着时间。“总统先生，”我说，“你带着极大的权力走进了办公室，我希望，在离开它时，你已经使用了这些权力，做了那些在你我眼里来看是对国家有益的事情，而不是一事无成。”“鲍勃，”他说，“这正与我的想法不谋而合。”他思考着这方面的事情，并且，我认为，他将会按照这种方式来行事。

约翰·Ｆ·肯尼迪总统也擅长退后几步来观察问题，以便更为广阔的察觉事物之间的各种关联。他善于将历史与现实结合起来看问题。在他执政期间，我们几个人偶尔也于晚间聚会，讨论某些问题，这被称之为“核桃山研讨会”。一次，在白宫家庭住宅区中举行的聚会中，总统的助手阿瑟·施莱辛格带来了他的父亲，即哈佛著名的历史学家阿瑟·施莱辛格先生，

他是这次聚会的特邀嘉宾。非常遗憾，由于国防部的公务缠身，使我无法离开，那天晚上，我很晚才回到家中。

我问玛格丽特，我不在时谁在唱主角，“讨论进行的如何？”

“绝对精彩!”她说，“无人能够插上一句话！整个晚上都让约翰·Ｆ·肯尼迪的问题占去了：‘你如何评价一个总统？’‘评价的标准是什么？’‘为什么您认为Ｘ总统比Ｙ总统更伟大？’”约翰·Ｆ·肯尼迪将世界看成为历史，他站在一个更深远的角度上来看问题。

他的确是一位非凡的领袖，带着一种异乎寻常的个人魅力和感召能力。无论在国内还是国外，无论是年轻人还是老人，他都能打动他们的心灵，都能与他们友好地相处，对于政治领袖来说，这正是一份极为珍贵的无价之宝。在这个并不完美的世界上，他给我们带来了幸福和幸运的感觉。

他的影响仍然存在着。在他死后的许多年里，作为世界银行的总裁，我和玛格丽特到处旅行，曾到达过世界上最偏远的角落，到达过印度、尼日利亚和巴拉圭那些与世隔绝的小村庄，这里极少能见到美国人。正是在这些地方，一次又一次地，我们瞧见了他的像片，人们从报纸或杂志上撕下了这些相片，将它们钉在了棚屋的墙上，这是其拥有的最为宝贵的财产之一。人民需要英雄的形象，约翰·Ｆ·肯尼迪正适合了他们的需要。如果他仍活着的话，我坚信，我们的国家和整个世界也将会得到更多的利益。

约翰·Ｆ·肯尼迪总统对国务院迪安·腊斯克的领导极不满意，这也不是什么秘密。但是，在总统去世不久之后，当我从博比·肯尼迪和其他人那里听说，他有意在第二次连任时让我取代迪安·腊斯克，担任国务卿时，我还是大吃了一惊。我极有可能会谢绝这种邀请，这主要基于两点理由：我对迪安·腊斯克有着深深的敬意和热爱，并且，我还从未认为，我具备了担任国务卿的资格。此后，在担任了七年的国防部长和十三年的世界银行总裁后，我的想法或许会截然不同，但是，当时如果约翰·Ｆ·肯尼迪硬要让我干的话，我则会敦促他任命麦乔治·邦迪，在历史、国际关系和地缘政治学知识上，我根本无法与他相提并论。

在本书的叙述中，我已多次提到了麦乔治·邦迪。在我与他为约翰·Ｆ·肯尼迪和林登·Ｂ·约翰逊两位总统工作而共事的多年中，他的人品曾给予我极大的影响。这是我想在这里特别提到的。纵览我的一生——无论是在福特、国防部，或者是在世界银行——我总是试图发现那些才华出众的人物，并“借助”他们的智慧和力量来增强我的能力。麦乔治·邦迪正可以归入这一范畴，他二十二岁时成为哈佛的年轻教师，二十九岁时成为亨利·史汀生传记的作者，三十四岁时任哈佛文理学院院长。在我所遇到的人中，他是思维最为敏捷的人物之一。并且，就我对以往四十年的观察而言，迄今为止，他是国家安全顾问中最富才华的一位。

如果约翰·Ｆ·肯尼迪不死，他会如何来处理越南问题呢？在过去的三十年中，我已经无数次地向自己提出过这一问题。迄今为止，我一直拒绝对此发表自己的看法，这主要基于两个原因：除了我前文已谈到的事情之外，其原因之一是，总统从未向我透露过，他对未来的考虑是什么。而且，在吴庭艳死之前，不管他是怎样考虑的，在南越政治事件的出现和影响下，他的看法也十有八九会大大变化的。另外一个原因是，依据我的推测——或者是其他人的——无论已死的总统将如何行事，我都无法断言，我们的国家将会获得什么样的利益。

然而，今天我的想法就截然不同了。通过对那些当时资料的反复审查，并利用事后得出的研究成果，我认为，如果约翰·Ｆ·肯尼迪总统不死，他极有可能会把我们拖出越南的深渊。他将会做出这样的结论，即：南越人是无力保卫自己的，西贡当局在政治上存在着致命的弱点，而试图以大规模增派美军作战部队来弥补南越军力不足的举动，将是一个极不明智的行动。即使就像我相信的那样，他会按照这样的逻辑来考虑问题，即，南越乃至整个东南亚将会因此而陷入共产主义者之手中，我仍然坚信，他会做出上述的结论的。相比于我们今天的权衡，当时，他会认为损失是更为惨重的，但是，他仍会接受这一结果。这是因为，他

将会清楚地意识到，他早已假定的那些前提条件——即，这是一场南越人的战争，只有南越人自己才能赢得这场战争，而为了取得胜利，他们必须要有一个坚实的政治基椽—均不可能具备。约翰·F·肯尼迪也会同意这样的观点，即撤离将会造成“多米诺”式倒塌的连锁反应，然而，他仍然会相信，在付出了鲜血的惨重代价后，坚守在那里最终也会得到相同的结果。

在执政之初，约翰·F·肯尼迪总统就要求其组阁班子中的官员，以及国家安全委员会的成员，去阅读巴巴拉·塔奇曼的著作《八月的枪炮》。他说，这本书清晰地描述了欧洲首脑们如何一错再错，结果被卷入了第一次世界大战的灾祸之中。并且，他强调地指出：“我决不愿意重蹈他们的复辙。”

在我们阅读了该书之后，约翰·F·肯尼迪总统又再次告诉我们，“我们将不会贸然地卷入战争。”

纵观其整个执政期间，约翰·F·肯尼迪似乎铭记着这一教训。一九六一年四月“猪湾”危机期间，他顶住了中央情报局和军界首领们的强大压力，恪守了自己的信条——就像他对已准备就绪、随时准备行动的古巴流亡者们所详尽解释的那样——在任何情况下，美国都绝不会以武力介入的形式来支持入侵。他始终坚持了这一立场，即使情况已非常明显，就像其最终的结果那样，如果缺乏支持，这次入侵行动将会夭折的。

无独有偶，在古巴导弹危机的紧要关头，我也目睹了同样明智的态度。到一九六二年十月二十七日星期六——危机的顶点——之时，总统的文武顾问中绝大多数已准备提出建议，如果尼基塔·赫鲁晓夫不将导弹从古巴撤出（他于次日表示了同意），美国将对该岛发动攻击。

然而，那个星期六

约翰·F·肯尼迪仍苦口婆心地反复地说着自己的观点——不仅在执行委员会的会议上，而且在其后由我、博比·肯尼迪、迪安·腊斯克和麦乔治邦迪参加的小型会议上——美国必须竭尽全力去避免卷入毫无把握的战争风险。如果必要的话，他似乎宁愿将美国过时的朱庇特导弹安置在土耳其，以与苏联在古巴安置导弹的行动相抗衡，从而避免被卷入战争的风险。他十分清楚，这样的做法将会招致土耳其、北约组织，以及美国国务院和国防部大部分高级官员的强烈反对。②然而，他仍打算恪守在这一避免使我们卷入战争的立场上。

因此，我有理由认为，约翰·F·肯尼迪最终将会将我们拖出越南，而绝不会使我们更深地卷入在里边。现在，我之所以要阐明这一判断是因为，只有这样，我才有必要说明下述的问题：我们——包括林登·B·约翰逊，约翰·F·肯尼迪总统死后，他继承了决策者的角色——为什么和如何做出了决定，致使五十万美军部队最终进入了越南。为什么我们会这样做，以及我们的行动将会提供什么样的教训？

尽管暗杀所带来的极大创伤，国家却不能因为失去了约翰·F·肯尼迪而停止运转。十一月二十四日星期日的下午，葬礼的准备工作正在进行，椭圆形办公室的工作人员也已准备就绪，恭候自己新主人的到来。林登·B·约翰逊总统会见了迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、乔治·鲍尔、小亨利·卡伯特·洛奇（按照先前定好的日程，此时，他正在华盛顿汇报情况）、约翰·A·麦科恩和我，地点是他任副总统时的办公室里，其位于白宫正西方向的旧行政办公大楼里。

在我所认识的人们当中，林登·B·约翰逊是最为复杂、最有头脑和最为勤奋的人物之一。他的个性犹如一个五彩斑斓的万花筒：坦率与虚伪、慷慨与吝啬、怜悯和冷酷、文雅与粗鲁交替地闪现出来。他的形象显得高大、有力，但也充满了自相矛盾的色彩，这使我不禁联想到沃尔特·惠特曼《自我之歌》中的诗句：我自相矛盾吗？

对了，我的确自相矛盾；

我辽阔无比，我包罗万象。

他谙熟政治事务，并认为他所扮演的角色之一是，确定美国人民之间所存在的差别，并

协调这些差别，以使这个国家的发展有利于每一位公民的生活。按照这种观点，地认为，这时正是他担任总统的最佳时机：一个种族动乱和经济状况的不平衡正愈演愈烈的时期。

尽管，作为约翰·F·肯尼迪班底的成员已有三个年头，但是，林登·B·约翰逊还从未与我们中的任何一位有过密切的工作关系。约翰·F·肯尼迪和林登·B·约翰逊在派别上存有隔阂，这必然使林登·B·约翰逊心中存有疑问，约翰·F·肯尼迪班底的成员们是否会不打折扣地忠诚于他。如果不是说在几个小时之内的话，至多在几天的时间里，他就明白了，无论是迪安·腊斯克还是我——尽管我们全力辅佐约翰·F·肯尼迪——来到华盛顿都是为了效力于我们的国家，而他目前已成为这个国家宪法所规定的最高统帅。在随后的几年中，他不会找到半点理由来怀疑我们对他的忠诚。然而，在他入主白宫之时，我与他之间的关系还似乎形同路人。

从他掌握了总统的大权到我卸任离开五角大楼，林登·B·约翰逊总统和我都竭尽全力建立了相互之间的尊敬和友情。然而，相比于我与约翰·F·肯尼迪总统之间的关系，这种关系则大相径庭，显得更加的复杂。林登·B·约翰逊性情粗暴，无论是对敌人还是对朋友都不例外。他精于琢磨每一个人，以发现其弱点，一旦找到了弱点，他就会试图利用这一点。他有时甚至极为霸道，但对我还从未有过如此的举止。

他深知，我会坦率地对待他，只会告诉他我的观点，而不是告诉他那些我认为他喜欢听的东西，而且，一旦他以总统的身份做出了决定，我将会毫不迟疑地全力贯彻他的意图。坦率和忠诚正是我行事的基本信条，我认为，无论约翰·F·肯尼迪还是林登·B·约翰逊总统都会对此点有深刻的印象。

他们熟知，他们所看到的东西，就是他们所得到的东西，如果我持有异议，我将绝不会因投其所好而言不由衷的。与所有伟大的领袖人物一样，他们需要的东西正是最后的结果。

在一点看法上，约翰·F·肯尼迪和林登·B·约翰逊是会不谋而合的，就像亨利·福特二世早已领教的那样。只要他们将工作交付到我的手中，他们即可安枕无忧了。他们深知，我的忠诚绝不会中途改变，我的目标也会与他们始终如一。

对于一些国防部长管辖范围之外的事务，两位总统也常要求我提供咨询和帮助。这使我的生活变得复杂化了。

这里例举一件在一年秋季发生的事情。我的儿子克雷格成为圣保罗学院橄榄球队的队员已有三年的时间，并且，已被提名为全新英格兰队的中卫，然而，我和玛格丽特却从未抽出时间来目睹他在球场上的风彩。他最后一场赛事定于十一月份的一个周末。我对总统提到了此事，希望他同意我于星期六下午离开，星期日早晨再返回办公室。林登·B·约翰逊抱怨地咕噜了一句："停止这段时间的工作。"按照我的理解，他对此事表示了默认。

星期六下午，在新罕布什尔州的康科德，当我们一住进旅馆，我就得到了消息，要我立即与总统通电话。电话接通后，总统抓起电话对我大声嚷嚷道："你在哪里？"我耐心地说明了我的去处和原因。"我要求你立即返回，想办法使那些该死的铝价跌下来。"他怒气冲冲地说。我回答说，我对铝价一无所知，并且，无论如何，他应当让商务部长来处理这类事务。"噢，如果你愿意将个人的享受置于总统和国家的利益之上的话，"他停顿了一下，"那么你就呆在那里吧。"我答复说，"我向您保证，玛格丽特和我下午看完球赛，明天一早我一定回到办公室。"他砰的一声放下了电话。

星期天我回到五角大楼后，立即打电话给白宫我以前的助手乔·卡利法诺，问他事情发生的原因。他告诉我，在期望较高价格的情况下，生产铝的公司抬高了他们的价格。由于担心此举将会触发全国的价格膨胀，故总统要求设法使价格回落。

"要做到这一点，我们能做点什么呢？"我问乔·卡利法诺。我们讨论了一两个小时，最后突然想到了一个主意：自从朝鲜战争以后，尽管并不是真正的急需，政府却一直对原材料进行大量储备，以适应长期战略的要求，其中就包括铝的储备。我们何不告诉那些生产铝

的企业和公司，我们打算将一部分储备的铝抛向市场呢？此举将肯定会导致铝价回落。

我立即拨通了铝业协会主席约翰·哈珀的电话，说：“约翰·哈珀，长期以来，你们共和党一直要求我们削减赤字。我们终于找到了一条途径来做到这一点，我希望你将支持我们。

我们打算出售一部分政府储备的铝，并将其收入转给财政部。”“你这混蛋，”他说，“你想敲诈我们。明天早晨我会去你的办公室的。”

星期一，约翰·哈珀和埃德加·凯泽以及他的律师劳埃德·卡特勒会见了乔·卡利法诺和我。经过长时间的磋商后，我们制定了一个导致价格下跌的计划，卖出了部分储备，并且没有造成市场的混乱。

林登·B·约翰逊接手的越南局势，表现出前所未有的错综复杂，艰难或危险随时可能出现。近十年来，其领袖苦心经营，将各种离心的力量捏合在一起，然而，新近发生的政变已结束了他的统治生涯。林登·B·约翰逊曾对政变持有反对的立常南越传统中就缺乏统一的因素，宗教上的纷争、政治上的派系、警察的腐败轮番侵蚀着这个国家，与北方邻居支持下的那些日益发展的游击暴动相比，其破坏程度绝不逊色。在吴庭艳丧命之前，即便是那些拥护用政变赶他下台的人也承认，其继任者能够稳定政局的把握，充其量仅占百分之五十。然而，事实证明，即使这种估计也是过于乐观的：在林登·B·约翰逊执政的最初九十天里，南越政权就两度易主，而在其后的九个多月中，这种局面就又重演了四次。

况且，留给林登·B·约翰逊的还有一支负责国家防务人员的队伍，尽管，问题尚不明显，但是，越南问题已足以使他们分裂成众多的派别。这支队伍的高级成员们尚没有勇敢地面对一些基本的问题，即先是艾森豪威尔，然后是约翰·F·肯尼迪所面临的那些问题：南越的陷落究竟对美国的防务构成何种威胁，其严重程度是否达到了应采取极端的行动去阻止这种陷落的地步？如果这一回答是肯定的，那么，我们应当采取何种行动？这一行动是否将包括美国空军和陆军的介入？是否可向北越发动攻击呢？这样做，是否会构成与中国进行战争的风险？就最高程度而言，这样一个计划在经济、军事、政治和人员使用上，需要付出多大的代价？最终我们能获得成功吗？如果成功的把握极小而代价又极为昂贵，是否应该对其他的方案——诸如中立化和撤离——进行仔细而认真的研究？

林登·B·约翰逊继承了这些问题（虽然，它们还未十分明确地摆在他面前），并且，是在没有答案的情况下继承的。

这些问题的遗留贯串了他执政的整个时期，并继续延续了数年之久。总之，相比于约翰·F·肯尼迪从艾森豪威尔那里继承的问题而言，林登·B·约翰逊所继承的问题明显得更为糟糕，其危险程度简直是小巫见大巫。在就职后不久的一天晚上，林登·B·约翰逊对他的助手比尔·莫耶斯坦率地承认，他就像一头鲇鱼，“刚刚咬住了一条硕大肥美的蠕虫，而其中却隐藏着一把锋利无比的钩子。”

与人们捕风捉影的说法相反，在他就任总统之际，林登·B·约翰逊无论如何也不会忘却越南问题的。尽管，他仅仅在一九六一年五月拜访过这个国家一次，在约翰·F·肯尼迪执政期间，他也几乎没有参加有关这个问题的会议，然而，这并不妨碍他对此问题有敏锐的认识，以及他对处理此问题上担负的责任。在他就职以后，最初的工作之一就是，召集其所有有关越南问题的顾问人员于十一月二十四日举行会议。

有些人认为，他召集这次会议是基于国内政治的原因。据说，由于距离大选已不到一年的时间，他担心，如果他不做出参与和坚定的姿态，他将会面临共和党人中强硬派和右翼势力的强大攻势。

我无法苟同这种观点。诚然，在他的脑子里，国内的政治问题总是首当其冲的，并且，他的确也担心，明显的弱点将会导致他在国内政治中处于不利的形势。此外，他还担心，如果美国无力或不情愿承担起维护防务的职责，那将会影响我们与同盟国的关系。然而，林登·B·约翰逊头脑中不容动摇的信念则是：苏联和中国正在全力以赴地实现其霸主地位。

他将南越的陷落视为其目标——打破我们的遏制政策——中的关键步骤，并决心阻止这一格局的出现。林登·Ｂ·约翰逊比约翰·Ｆ·肯尼迪更坚定地认为，相对于直接使用美国军队所花费的开支而言，南越的陷落将会使我们付出更高的代价。在以后的五年中，这一观点曾左右了他的思维和决策。这也是他对战争政治性质理解上的重大失误。

十一月二十四日，林登·Ｂ·约翰逊总统明确无误地对小亨利·卡伯特·洛奇说，他想要赢得这场战争，并且，至少在短时期内，他将优先考虑军事行动，而不是那些“所谓的”社会改革。他认为，在按照自己的想象去改造其它国家上，美国已花费了太多的时间和精力。赢得战争！这就是他所要说的全部话语。

为了实现这一目标，需要对美国驻西贡的全体人员进行统一领导，摩擦、严重的分歧、乃至明显的敌意，正明显地存在于大使馆文职人员和美军军官们之间。总统需要一支有力的队伍，他认为，小亨利·卡伯特·洛奇正是担此重任的合适人眩两天之后，国家安全行动备忘录第２７３号将总统的指令编入了政策。极为明确的是，林登·Ｂ·约翰逊的政策仍保留了约翰·Ｆ·肯尼迪的某些重要观点：通过提供训练，在不公开使用美国军队的情况下，“援助南越政府和人民，使他们粉碎由外部共产党人指导和支持的阴谋活动。”但是，林登·Ｂ·约翰逊也批准了一个秘密计划，由中央情报局支持南越军队，来反对北越的行动。一九六三年十一月二十日，在火奴鲁鲁会议上这个计划被首次提出，后来，它成为著名的“３４Ａ行动计划”。

两周以后，总统要求我去与他商讨有关越南问题。他向我发表了一通演说，他确信，美国政府并没有完全在做其应该做的事情。他要求我，在巴黎参加完北约组织会议返回的途中，去西贡看看，以查清我们还能做些什么更多的事情，并且，他特别问道，秘密行动的计划是否应该进一步加大。⑥几个月来，在美国的支持和指导下，一个旨在反对北越的小规模秘密计划正在实施之中，其项目包括：间谍人员的打入，宣传材料的散发，情报的收集，以及广泛的破坏行动。

但是，由于河内共产党人严密的组织控制——这包括几乎每一个北越的村庄和城镇中的“街道委员会”，以致于，他们能够察觉最小的变化——因此，这一计划并未收到像样的效果。

因遵循打击北越，但又不由美军直接介入的方针，林登·Ｂ·约翰逊总统要求增加秘密计划实施的强度。

威廉·Ｐ·邦迪伴随我进行了这次旅行。就像他弟弟麦乔治·邦迪一样，威廉·Ｐ·邦迪也继承了他们父亲哈维·Ｈ·邦迪的正直和聪慧，老邦迪曾长期成为亨利·史汀生的助手。同约翰·Ｔ·麦克诺顿以及其后的保罗·Ｃ·沃恩克（他继承约翰担任了国防部部长助理，负责国际安全事务）一起，威廉·Ｐ·邦迪是我在越南问题上最可信赖的顾问之一。我们在巴黎的会晤结束后，即在奥利机场登上了一架军用喷气机，为了直飞南越，飞机尽其可能带上了足够的燃料。我们在大雾中向跑道上移去，喷气机的引擎开始加速做起飞的准备，这时，一架ＴＷＡ客机突然在我们前方的雾中隐现出来，几分钟之前，它刚刚降落在这里。我们的驾驶员萨顿机长急速地拉动了刹车，几秒钟之内（时间好像停止了一样），恐惧笼罩着我们，我们都惊呆了。这时，轮胎、机轮和刹车闸里喷出了火焰，我们急忙从紧急出口撤离了飞机，但是，萨顿机长的高超技术却挽救了我们，以及那架ＴＷＡ客机上约一百五十人的性命。

直到这时为止，我所得到的军事情报均认为，我们在越南已取得了重大的进展。但是，一九六三年十二月十三日，我收到了一份国防情报处送来的备忘录，它指出，越共在去年并未获得引人注目的成功，但是，他们却成功地维持、甚至改进了其战斗能力。该报告还进一步指出，除非南越军队增强其行动，越共将很可能增加其活动。

这一令人沮丧的新估价，在十二月十九到二十日我召开的西贡会议上，再次得到了证实。事情非常清楚，推翻吴庭艳的政变已造成了政治权力上的真空，那些南越的军队将领们迫不及待地填补了这一空缺，他们热衷于西贡的政坛角逐，而大大忽略了战场上的军事行动。另

一个极为明显的事实是，南越的军官们提供的情报大大失实，蒙蔽了我方军援人员的眼睛，致使他们在以前的汇报中，大大夸张了军事进展的情况。在我们返回之后，约翰·Ａ·麦科恩向总统汇报说："事情再清楚不过了，去年乃至去年以前，我们从南越军官那里得到的统计数据，以及美国人员所提供的情报，均存在着严重的失实，而我们却使用它们估价了战争发展的趋势。"

在我们西贡的会议上，小亨利·卡伯特·洛奇和保罗·Ｄ·哈金斯上将都同意，南越进行战争的物质资源——包括美国提供的训练援助和装备物资——已经到位了，但是，他们同样认为，南越必不可少的领袖人物到目前尚未出现。然而，他们还认为，尽管形势已极为严重，但其绝非已无法挽救。

为了加强越南人的实力，保罗·Ｄ·哈金斯和小亨利·卡伯特·洛奇制定了一个计划，打算扩大秘密行动的规模。这也是对我早先要求的答复。以后，主管审查这类计划的联合机构３０３委员会也批准了该计划。随后，在迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、约翰·Ａ·麦科恩和我的建议下，总统批准了一个为期四个月的试验性计划，将于一九六四年二月一日开始实施。该计划旨在使北越确信，停止对南越的入侵也将符合他们自己的利益。今天回想起来，这一雄心勃勃的目标竟是如此的荒谬，以致于我们做出了毫无价值的努力——此事最终不了了之。

十二月二十一日，我返回华盛顿后，对于新闻界，我的谈话还是稍有保留的。在战争期间，或许，一位政府的高层官员是几乎无法保证自己的坦率和诚实。我认识到，令人失望的评论不仅会影响到我们正在支持的人们（南越人），也会使我们企图战胜的一方（越共和北越人）受到鼓舞。这是一个极为深奥、而又难以忍受的伦理道德的两难窘境：在战争和危机时期，一位政府的高层官员如何能在其人民面前保持彻底的坦诚，而又不使敌人受到丝毫的鼓舞和宽慰？

总之，在十二月二十一日的两次采访中，我是这样说的："我们注意到，越共的活动已极为明显地增加了"（这是真实的）；但是，然后我又补充道，"我们考察了南越的计划，并且，我们完全有理由相信，他们将会获得成功"（这充其量是一种夸大的说法）。

在对总统的报告中，我的看法则是极为坦率和沮丧的，"局势极为糟糕，"我告诉他，并预言道，"除非在随后的两到三个月中出现逆转，否则，从目前的趋势来看，实现中立化已是最佳结果了，而更为可能的则是，共产党人最终控制了这个国家。"

我告诉他，无论是吴庭艳的继承者，还是美方人员中都存在着问题。南越的将军们均无执政的才能，他们明争暗斗、内讧不断，在战场上却仍在节节败退。反对政变的人曾担心出现这种最糟的局面，不幸的是，这种结局似乎正在成为现实。

美方人员则缺乏统一的领导，他们很少交流信息，犹如一盘散沙，各自为政。我严厉地指责了小亨利·卡伯特·洛奇，批评了他在这些问题上的失职。实际上，他从不与保罗·Ｄ·哈金斯进行接触，并独自把持了从华盛顿发来的重要电报，拒绝让对方看到电文。我指出，小亨利·卡伯特·洛奇根本就不懂如何来指挥一次综合性的行动，而美国在南越的人员正处于此类行动中。我补充道，迪安·腊斯克、约翰·Ａ·麦科恩也与我持有相同的看法，我们都打算帮助他，然而，小亨利·卡伯特·洛奇——其一生都是一位一意孤行者——根本就不听劝阻。不管怎么说，目前小亨利·卡伯特·洛奇还担任着大使的职务。

我们返回华盛顿不久后，总统收到了一份由参议院多数党领袖迈克·曼斯菲尔德（蒙大拿州的民主党人）提交的备忘录，该文件建议，美国应谋求建立一个中立的东南亚——既不依赖美国的军事援助，也不受到中国人的控制，这可通过某种形式的停战或其他的方法来实现。总统要求迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我对此方案做出反应。

我们三人一致认为，迈克·曼斯菲尔德的方案将会导致南越落入共产党人之手中，并会对美国和西方产生极为严重的后果。我呈述了当时美国最高层文武官员们的基本看法：在东

南亚，老挝将几乎肯定会落入北越的控制之下。柬埔寨可能会做出一副中立的姿态，而实际上，则接受共产党人的统治。泰国所做出的姿态将会更加摇摆不定，而早已受到印度尼西亚骚扰的马来西亚也会做出相同姿态。甚至，缅甸也会将这种局势的发展视为一种清楚的标志，即，这一地区目前将只能完全地纳入共产主义阵营之中（这也将对印度的安全产生严重的后果）。

总而言之，即使美国对泰国持有坚定的立场，即使马来西亚也做出坚定的姿态，即使诸如法国之类相距遥远、尚未介入的力量，也支持“中立”的概念，但一个真正“中立”的东南亚，似乎仍无可能出现于事态的这种发展中。

在其它亚洲国家、以及在其它地区受到共产主义威胁的重要国家的眼里，南越将不仅是对美国坚定性的一种考验，而且也是对美国处理“民族解放战争”能力的一种特殊考验。就亚洲范围而言，事情是极为明显的——例如，对日本来说——美国的脱身及对共产党人统治的认可，将会严重地影响人们的信心。广而言之，任何一个在未来受到共产党人威胁的国家，也无疑会有理由怀疑，我们是否将会对他们负责到底。甚至，从理论上而言，即使在拉丁美洲那些偏远的地区，这一情况也有可能会出现的。

我之所以广征博引了我的备忘录，这是基于两点理由：为了表明，对于选择我们的现行越南政策上——即中立化或撤离——我们的分析和讨论竟是如此的肤浅和有限度；并且，也为了阐明，对于美国和西方的安全来说，东南亚的丧失将产生严重的后果，目前这一情形已被提交到林登·B·约翰逊总统的面前，无论就其紧迫性还是其详细程度而言，这都是前所未有的。

这一备忘录强化了总统早已持有的立常由于我们训练战略在几个月前，已表现出失败迹象，我们的态度也开始几乎难以察觉到地逐渐倾斜——到了直接运用美军作战部队解决问题的立场上。我们之所以依此行事，是因为我们的担忧正在不断地增加——事后来看，极为明显，这是一种夸大了的恐惧——担心如果我们不依此行事，将会产生严重的后果。

然而，我们并未就某些重要的问题进行分析和探讨，这包括：从最远的程度而言，究竟需要何种类型的美军部队？我们取得成功的把握上，究竟有多大？或者说，如果我们提供军事部队，那么，在政治上、军事上、财政上、以及人员的伤亡上，我们究竟需要付出多大的代价？的确，这些基本的问题仍然没有被严格地审查过。

一个深不可测、变化多端的深渊，就在我们的脚下。

一九六四年一月二十二日，参谋长联席会议向我提交了一份备忘录，提出了进行更为激烈行动的建议。他们声称，总统在国家安全行动备忘录第２７３号中已无条件地指出，“要确保……在南越取得胜利。”事实并非如此，总统肯定不会不顾及人员伤亡的代价。联席会议的成员们继续说，“为了取得胜利，参谋长联席会议的意见是，美国必须准备抛弃众多的自我设置的限制，因为它们目前已束缚了我们的手脚，并采取更为大胆的行动，尽管，这有可能会带来更大的风险。”

然而，成功的把握和付出的代价究竟是多少呢？这一备忘录并未回答，并且，在以后的四年中，我所收到的备忘录也从未回答这些军事上的关键问题。

总统、他的顾问人员和我，也像联席会议的成员们一样，忽视了这一问题，这是不能原谅的。我们的职位要求我们回答这些问题，尽管联席会议的成员们没有主动提到这些问题，而我们却应该要求他们做出回答。小布鲁斯·B·帕尔默上将于一九六七年在越南担任了军长的职务，后来又成为驻越军援司令部的副司令，并于一九六八年成为了陆军副参谋长，他后来写道：“在战争期间，参谋长联席会议从未向总统或国防部长指出过，我们正在实施的战略方案或许会遭到失败，以及，美国将无力实现自己的目标。”

我认为，这一批评的确合

情合理，但是，我们——他们的非军方上级——也犯有同样的失误，即没有强迫他们做

出这样的估价。

为什么我们忽略了提出的这些疑问，并找出它们的答案呢？我将还会更为详细地探讨这个问题，但是，现在也需要指出的是，除了越南之外，我们当时还承担了许多的责任与义务，这也成为我们失败的部分原因。拉丁美洲、非洲和中东地区的不稳定，以及苏联对欧洲的威胁，这些都吸引了我们的注意力，占用了我们的时间。我们也没有一个专门处理越南问题的高层班子，对于我们每一个人来说，越南的危机并不是我们每一个人唯一需要处理的事务，它只是我们盘子中的一道菜而已。我们在目标上也缺乏灵活和可变性，并且，我们从未对那些与我们利益息息相关的事情，进行真正的研究和分析。这些方面加在一起，使我们就像一位内心充满了烦恼、肩背重负的行者，手里却攥着一张只标明了一条路的地图。渴望前进的强烈动机驱使着我们不停地前进着，却从未停下来去进行充分的探索，以判明别的途径是否也会通向我们的目的地。

在备忘录中，参谋长联席会议的成员也指出："我们与南越人正在按敌人的标准进行着这场战争，"并且，"痛苦地受到了我们自己设置的限制的约束。"这些限制包括"将战争保持在南越的边境之内，"以及"避免直接使用美军的作战部队。"他们建议，我们应当放宽对战争的限制，这包括：使用美国空军袭击北越，从训练南越人转移到使用美军的战斗部队在包括南越和北越的地区里，进行战争。在长达两页半纸的文字中，这一建议实际上已根本改变了美国的现有政策，但仍几乎没有列举必要的理由或基本的分析。

成员们要求我与国务卿讨论他们的备忘录，我这样做了，之后，我们向总统进行了简单的汇报。总统要求成员们提供一份详细的建议，在其后的一个月中，他们着手制定了基本的计划，其优先考虑的内容有：使用美国空军袭击"胡志明小道"（这是一套分布于丛林间的运输路线，北越使用这条路线途经老挝和柬埔寨进入南越），和北越的军事和工业目标。

成员们认为，这一计划的实施"不大可能会导致中共大量的正规地面部队进入ＤＲＶ（越南民主共和国，即北越），"但对莫斯科是否会发起"行动，即按照苏联的判断，这一行动将会增加核战争爆发的可能性"还有所担心。

成员们的计划中提到了战争到核战争升级的问题，在考虑美国在越南的行动中，我还从未想到这一点。但是，从这时为开始——并且，贯穿其后的整整四年中——我已决定要尽量减少风险，这一风险表现在，美国在印度支那半岛的军事行动将会导致中国或苏联的地面或空军部队与美军进行直接的对抗——无论使用常规武器还是核武器，无论在亚洲或是世界上其它地区。林登·Ｂ·约翰逊总统与我持有相同的观点。除了一些其它的理由外，这一担忧曾致使我们多次否定了某些反复出现的建议，在四年之中，要求更为迅速地加强空战和扩大地面战争的建议，曾不时地出现在我们面前。

倘若总统接受了军界人士的建议，扩大了军事行动的规模，而不是批准了那些较低水平的行动方案，我们就会阻止住南越的陷落嘛？就像我们将看到的那样，这方面令人信服的证据从未出现过。然而，几乎可以肯定的是，扩大行动的规模将会给美国和南越造成更大的人员伤亡。

一九六四年二月十七日，在众议院国防拨款小组委员会面前，我谈到了这些问题，当时，我正在为我们在越南的进展情况进行作证。众议员哈里·谢泼德（加利福尼亚的民主党人）说，"部长先生，我非常钦佩你的坦率，在分析了你的呈述之后，我得出了如下结论：'在阻止共产党人取得胜利上，除了采用我们能力所及的所有必要措施外，我无法设想出还会有其它的选择'。"他指出，在早些时候，我将我们的政策描述为一种对南越提供训练和装备物资援助的有限政策，然而，现在我却声称，我们将提供"所有"必要的援助。我们实际上的意图究竟是什么？

我停顿了一会儿，才开始做出答复（今天，这个问题已很清楚）："单独的军事能力是无法解决越南的所有问题的，或者说，在世界的许多其它地区也是如此。"我继续说道，"目前

在越南进行的战争，只能由越南人民自己来取得最终的胜利。在众多的条件中，要想赢得这场战争有一条是必不可少的，即一个强大、稳定、效率极高，并受到人民的充分支持和信赖的政府。”最后，我以下述结论结束了回答：“倘若，对我们力所不及的领域避而不谈，不坦言相告我们对此的担忧，我将会受到良心的谴责。”在对国会和新闻界的陈述中，我再次重申了这一观点。一九六四年七月二十二日，在参议院拨款委员会的听证会上，我就说道，“南越的首要问题并不是军事问题，其政治和经济问题才是其首要的问题。除非我们将政治和经济的稳定引进这个国家，否则，绝不会有军事解决的可能性。”

然而，由于事态发展所造成的强大压力，以及对我们行动的发展缺乏清晰的认识，我们已经在改变方针了。二月二十一日，总统通知小亨利·卡伯特·洛奇，“在我的批准之下，国务卿迪安·腊斯克和部长罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉已着手制定一个详细的计划，以加强对北越的反抗，这涉及外交和战场两个方面。”他还说道，我将于三月份前往西贡，以便听取小亨利·卡伯特·洛奇的意见，此行之后，“我们将做出明确的决策。”

同一天，我要求参谋长联席会议对一系列反对北越的行动进行审查，这些行动旨在“诱导该政府放弃援助和支持在南越和……老挝进行的暴动和起义。”我询问了中国在印度支那地区、泰国、南朝鲜或台湾可能做出的反应，以及针对这些反应，美国的海、陆、空军将应做出何种姿态。基于这些问题的重要性和复杂性——以及，在未来的某些时候，他们与我们进行直接对抗的可能性——我建议，参谋长联席会议应就应付这些问题而建立专门的计划机构。

三月二日，联席会议提交了一份冗长的备忘录，回答了我的问题。其中，他们重申了他们的看法，“就美国的安全利益而言，阻止南越的丧失是头等重要的大事。”他们指出，为了实现这一目标，我们应当准备摧毁北越的军事和工业目标，在其港口中布雷，以及实行海上封锁。他们承认，针对这些行动，中国有可能以军事介入来做出反应，并认为，如果美国仅仅做出一种非核武器式的反应，将极有可能无法迫使中国放弃其行动。他们接着补充道，“进行核攻击将极有可能”逼迫他们就范，但是，即使这时，他们也未明确无误地指出，他们的计划将足以阻止南越的丧失。

显而易见：联席会议的成员们已认识到，他们的计划涉及美国政策的改变——包括使用核武器的可能性——但是，尽管如此，他们还是极力敦促，希望这一计划能够被采纳。

在这几个月中，南越的局势仍在逐步地走向恶化。政变之后，军政府夺取了权力，但它仍无法阻止事态的恶化。一九六四年一月二十九日，一伙年轻的军官在阮庆将军的率领下，推翻了这个内部四分五裂、缺乏工作效率的政府。华盛顿既没有鼓励也没有推进这次政变，事实上，这不过代表着局势长期的混乱。这种局面使林登·Ｂ·约翰逊总统的焦虑和担心进一步加深了，他担心，政治上的长期动乱将会粉碎军事上的成果。因此，他认为，我们必须要使阮庆成为“我们的孩子。”

个头不高，长着一对鼓出的眼睛，留着一撮山羊胡子，头上常常顶着一顶红色的贝蕾帽，阮庆给我留下的印象是坚强、机智、敏捷，具有强烈的抱负，但也有些矫揉造作和虚伪。他只有三十七岁，曾在莱文沃恩的军营里接受过美军的军事训练，此后，他先后担任过师长和军长，具有广泛的军事阅历。

但是，他对政治和经济事务则所知甚少，几乎是一无所知。尽管有这些局限性，但许多美国人和一些其他人士，包括英国的罗伯特·汤普森爵士，仍认为他是南越将军中最有能力的人物。

当我和马克斯威尔·泰勒启程前往西贡之前，总统在白宫召见了我们。在他临别前的指示中，他说：“鲍勃，我想要看到一千幅照片，上面是你和阮庆将军在一起，面带微笑并挥动着手臂，这可以向那里的人们显示，这个国家自始至终站在阮庆的背后。”

总统的希望变成了现实，对我来说，无穷无尽的局促不安则始终伴随着我。在三月中旬的几天里，只要美国人翻开报纸，打开电视，即可目睹我的风采——与一位正在进行竞选的

政治家极为相象——我们周游了整个南越，从湄公河三角洲到顺化无处不留下了我们的身影，与那位身材矮孝精力充沛的阮庆将军一起，我们肩并肩地站在成千上万的越南人面前，试图使他在其人民中树立起权威。由于我们仍然没有认识到，北越和越共的斗争具有民族主义的性质，因此，我们也绝不可能意识到，鼓励人们认识到阮庆和美国的一致性，对于广大的越南人来说，极有可能仅仅强化了他们的某种观念，即，阮庆的政府并不希望得到人民的支持，而是从美国那里得到了支持。

处于我前面所提到的束缚之中，我仍然企图避免误导公众的看法，使他们正确地认识我们的进展。在前往西贡的途中，我们于夏威夷停下来加油，这时一位记者问我："你昨天引证事实说，目前越南的局势非常严峻，是这样说的吗？"我回答道："是的，我认为是这样。就像我……在十月份和十二月份……所报告的那样，那里的局势非常严峻……在三个月中，我们已看到了三届政府……越共也已利用了这种政局的变化，大大加强了他们的进攻、恐怖和骚扰的行动。形势是非常严峻的。"

回到华盛顿四天以后，三月十六日，我对总统做了汇报，指出，自从政变以来，毫无疑问，南越的局势正在严重的恶化。在过去的一个月中，政府的弱点已变得极为明显。由北越支持的暴动和起义正与日俱增，然而，最为致命的因素则是，阮庆政府是否可以维持下去。我的视察使我产生了这样的看法，即阮庆绝没有宽广或深刻的政治魅力。我意识到此点，并非通过交谈，而仅仅通过大部分村民们无动于衷的面部表情，即可获知。进而言之，他对军队的控制似乎也是难以确定的。

我们再次讨论了行动方针的选择。由于多米诺式的效应，撤离似乎是无法接受的，在早先的几次场合中，这已有定论，此次也不例外，就像先前一样，它仍不会得到众多的支持。我也探讨了中立化的方案，其结论是，戴高乐的主张将只会导致共产党人在南越的得手，对于西方的安全来说，其严重的后果与美国撤离的后果并无二致。无人想到要问这样的问题：如果戴高乐——就像我们从这种对西方的"冲击"中所得到的那样，他也会受到同样的损失——能够接受中立化，为什么我们就不能接受它呢？

法国总统的公开言论并未涉及中立化的实质内容，因此，它只是一种缺乏严肃性的泛泛而言。在我会见了林登·B·约翰逊之后的几个星期里，法国外长莫里斯·顾夫·德姆维尔对迪安·腊斯克承认道，巴黎缺乏一个中立化的详细方案，并指出，法国也不希望南越陷落于共产主义的阵营中。

但是，就最低程度而言，我们完全可以向戴高乐施加压力，要求他就所提出的目标，做尽可能的努力。然而，我们并未这样做。

我也向总统汇报了参谋长联席会议提出的建议，告诉他，动用美国空军袭击北越的计划已被详细地讨论了。就已得出的认识而言，此举可能会导致中国人介入军事的风险，与此同时，此举也并非就能彻底击垮北越的信念，严重地削弱他们的能力，使他们停止支持在南越地区进行的起义和暴动。然而，由于似乎没有更佳的选择，参加西贡会议的大多数人都对这种袭击表示赞同。此举犹如一种孤注一掷的力量，它将使我们的对越政策向前推进若干年。资料和分析均显示，空袭将很难收到应有的效果，但是，由于决心要做某些事或者说任何事，来阻止共产党人的行动，以致于那些令人泄气的报告常常受到人们的冷遇。

尽管，这是西贡会议中大多数人的观点，我仍然提出了反对发动空袭的建议。我指出，阮庆与我的看法一致，他声称，他在南越的基地还缺乏足够的力量，难以承受北越可能进行的报复。尽管，我没有提议介入更多的美国军队，但我还是同意，着手就美国空军袭击北方做出计划。但是，对于引进美军地面部队一事，我们则未做任何的讨论。

我将这些建议提交给总统，这也代表了与我同行的高级文武官员的一致看法，其中包括马克斯威尔·泰勒、约翰·A·麦科恩和威廉·P·邦迪。然而，在参谋长联席会议提交他们的意见时，海军陆战队司令小华莱士·M·格林上将和空军参谋长柯蒂斯·E·勒梅上将

不同意我的报告。小华莱士·M·格林认为，如果我们想呆在南越并取得胜利，那么，就应集中美国的力量来全力实现这一目标（大意如此，并非原话）。柯蒂斯·E·勒梅则认为，北越和越共的后勤基地，以及在老挝和柬埔寨的补给路线应当遭到轰炸。迪安·腊斯克的看法与我的建议相同，并且，总统也赞成我的建议。

除了小华莱士·M·格林和柯蒂斯·F·勒梅以外，对于我反对立即动用美国空军袭击北越的建议，其他一些人也进行了激烈的抨击。这些批评者断言，总统在空袭一事上的勉强态度，来源于一种愿望，即，在大选即将来临之前，他将尽力避免一场国内发生的政治危机。

一九六四年，按照自己的权利，林登·B·约翰逊正在为参加竞选而努力，因此，许多人认为，政治上的得失是他决定任何问题的基矗然而，我不能苟同这种观点。我并不认为，这一观点可以完满地解释，在当时，为什么他会做出反对空袭北越的决策。当时，即使是阮庆本人也反对此种行动。

并且，我之所以反对这一举动是因为，在尽可能的情况下，我希望能够避免风险，避免中国或苏联的报复。任何一届总统均有足够的理由来考虑国内的政治，然而，如果以此为依据，来解释约翰·F·肯尼迪和林登·B·约翰逊两届政府在越南问题上的失误，则是我无法苟同的。

一九六四年三月二十六日，应总统之要求，在华盛顿的一次颁奖宴会上，我做了一次主要的发言，面对美国公众概括性地描述了我们在越南的情况。十分凑巧的是，在前一天，参议院对外关系委员会主席J·威廉·富布赖特——后来，成为我们最坦率的批评者之一——在参议院做了一个题为《旧神话与新现实》的重要演讲，对于越南问题，他所提出的观点与我次日晚上发言的主旨不谋而合。在谈到谈判时，他说："在当前的军事环境下，我们无法设想利用谈判，在保持南越自由的前提下，结束这场战争。"因此，他接着说道：事情似乎非常清楚，仅有两种现实的选择摆在我们的眼前：使用一种或另一种方式，来扩大冲突的规模；或者，做出新的努力，来增强南越人的实力，使其在现有的水平上，进行战争并取得胜利。执行部门的主管官员必须对这一问题进行彻底的审查；并且，直到他们对摆在我们面前的选择做出估价，确定其可能性和可行性之前，以我之见，我们似乎仍不能做出选择，只能利用眼前最为有效的手段，去支持南越的政府和军队。无论何种特殊的政策被决定，有一点必须是非常明确的，即在尊重越南的情况下，美国将继续义不容辞地履行其承诺和责任。

在我的讲话中，依据我的观察，我对越南问题发表了几点坦率的看法：我指出，"毫无疑问，南越的局势正在日趋恶化；""目前对这一形势做出估价仍明显存在着困难，该战争的形式和特点决定，得到的信息并非总是可靠和可用的；""越共从本民族的人民中得到了大量的支持，这意味着，政治和经济问题与军事的解决方式同等重要，"并且，"越南前进的道路将是极为漫长的，充满着重重的艰难和挫折。"这些观点无疑都是准确真实的，然而，接下来我对我们方针的选择谈了看法，即早先我向总统提出过的那些选择，这次，听众们将会得出结论，我并未就我们的问题，做出必要的回答，而且，我声称道：中国共产党人的利益是十分明显的。每当苏联发出警训式的调子时，他们就会公开谴责莫斯科，指责他们已背叛了革命的事业。他们将美国视为一只纸老虎，并坚持认为，在自由世界的核防务和常规防务面前，通过缓慢而卓有成效的运动，越南就可以进行其"解放和统一"的革命斗争。因此，北京似乎认为，他们已经发现了一个绝好的时机，运用越南作为试验品来展现自己的新战略。北京认为，越南的胜利将为中国的论点提供有力的佐证，为其在世界范围内进行意识形态斗争服务。

在北京尚未开放其档案之前，我们将无从得知中国地缘政治的目标，也无法检验我的判断的正确与否。但是，当时，我的表述代表了我高级助手们的共识——包括军方和政界——只有一个人是例外的：我的私人助理亚当·亚莫林斯基，尽管，他并非一位中国问题的专家，但他说，我的判断是错误的。这一事例再次体现了我前面提到的观点：在对缺乏经验的领域

中进行决策时，高层的政府官员需要随时得到专家、内行的帮助。如果我们的身边有更多的亚洲通，或许，我们就不会如此浅薄地分析中国和越南。在古巴导弹危机之时，我们曾得到了内行的指点；在我们处理有关苏联的事务时，我们也通常得到了这种帮助；然而，在我们面对东南亚的事务时，我们则无法借助类似的力量。

几天之后，ＮＢＣ电视台的记者彼得·哈克斯在我五角大楼的办公室里，对我进行了采访，会面即将结束时，他问道："在什么样的条件下，这个国家会考虑重新侵入北越？"我回答说，在从南越返回后，马克斯威尔·泰勒和我向总统汇报的选择之一，正可回答这一问题：南越之外的军事行动的介入，尤其是反对北越的军事行动。我结论性地指出："无论最终我们被迫使用什么样的行动方针，或其它的方法，都只能将它视为一种补充，而不能用它替代南越自身的前进。"

我将这种说法作为一种信号，提醒人们注意所有可能出现在我们面前的事情。

大约正是这时候，一九六四年四月，阮庆将军改变了他的想法，开始以一种进攻姿态来反对北越了。漫长而乏味的战争使人感到厌倦，南部战局毫无进展，加之河内的不断介入，令人极为愤怒和烦恼，阮庆开始将眼光投入了北方，急于在那里找到突破口。在五月四日与小亨利·卡伯特·洛奇的会见中，他提议应向北越发出警告，他们在南越进行的任何骚扰行动都将会得到严厉的报复。并且，他特别问道，美国是否准备轰炸北越。总统向我建议，在我与西德首脑会见之后，从波恩的返回途中，在西贡停下来，协同马克斯威尔·泰勒与小亨利·卡伯特·洛奇、保罗·Ｄ·哈金斯和阮庆，对这个问题进行再次的审查。

五月十三日，我在西贡会见了阮庆。他说，自从我三月份访问以来，他的确已改变了自己的看法。秘密的３４Ａ计划在反对北越方面，并未取得有效成果，并且，它似乎也难以取得这样的效果（我同意这一判断）。与他三月份的说法恰恰相反，阮庆争辩说，他在南越的基地的确还缺乏稳固和力量，但这可能正是一个立即向北越发动攻击的恰当理由，而不是等待那些弱点被纠正。

然而，在我启程离开西贡之前，阮庆又突然再次变换了想法。这时，他对我说，他不想对北越进行立即的空中袭击，因为，他并不准备动用南越的军队来参与行动，也并不希望使用美国的战斗机。

小亨利·卡伯特·洛奇激烈地表示反对，他要求立即对北方进行打击，这包括切断进入南方的物资和人员输送，和摧毁河内进行战争的信念。小亨利·卡伯特·洛奇还指出，可能会出现另一次政变来推翻阮庆，在这种情况中，"美国应当做好准备，极有可能会在金兰湾里指挥这个国家的行动。"我几乎无法相信自己的耳朵。然而，在如何阻止政变，或者说，一旦其出现之后，应对其做出何种反应上，我也无力向总统提出像样的建议。

正是在这种信念发生动摇和混乱的情况中，我发表了一个心血来潮和欠加考虑的公开发言，从那时起，这一发言一直紧紧地追随在我的身后。四月二十四日，在国防部的一次新闻发布会上，出现了下述的对话：记者：部长先生，参议员（韦恩）莫尔斯（俄勒冈州的民主党人）已经将此称之为"麦克纳马拉的战争，"您对此有何看法？

罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉：……这是一场美国政府的战争。我按照总统制定的政策行事，并明显与国务卿进行了紧密的合作。我不得不说（在上面的意义上），我并不反对称它为麦克纳马拉的战争。

我认为，这是一场极为重要的战争，我愿意与之发生联系，并为赢得其胜利做出任何事情。

我试图说明，面对重大的分歧和冲突，我感到，我有责任去做任何事情，以尽可能地维护国家的利益。南越人提供的情报中存在着虚假和不实之处，身处于西贡和华盛顿两地的美国军政官员，对问题的理解又存在众多的分歧。有鉴于此，总统和我都一致认为，必须派遣一名总统身边的助手，每隔三十或六十天出访越南一次，亲自将考察的结果向总统和国家安

全委员会做汇报，并通过新闻界告知美国人民。这一差遣自然落在了我的身上，结果，与华盛顿的其他任何高级官员相比，在战争问题上，我的看法对公众的观点有了更为紧密的影响。这是一个铁的事实，我从不试图否认这一点。在其它的政府中，这一角色或许会属于其他人，然而，在此届政府中，正是我扮演了这一角色。

一九六四年三月十五日，中央情报局向总统、迪安•腊斯克、麦乔治•邦迪和我，就越南问题提交了一份专门的情报分析。其提供的消息是令人沮丧的：整体而言，南越的形势仍处于极为脆弱的状态之中。尽管，南越在战争中的实力已有所增强，但是，从整个国家来看，越共的压力并未减弱，并继续侵蚀着政府的权力，暗中破坏着美国和越南人的计划，以及打击着南越的士气。还无任何迹象显示，这种趋势已到达"底点，"如果在年底之时，这种衰落的趋势仍不能被阻止的话，南越的反共立场将极有可能无立足之地。

由于并无现成的计划来阻止"衰落的趋势，"几天之后，我们批准那些秘密行动计划继续延长四个月，它们原定于五月三十一日结束。虽然，参谋长联席会议也承认，３４Ａ行动计划到此时还未收到像样的效果，但他们认为，该计划还是具有"走向高峰"的潜力。然而，事实证明，在此之后，该计划的实施仍未取得更大的效果，并且，极有可能，它最终也导致了北越在东京湾（即北部湾——译者）做出的重大反应。

面对中央情报局令人沮丧的估价，以及联席会议成员的强烈建议，总统要求国务院和国防部准备一个涉及政治和军事的综合计划，对北越采取逐步升级的行动。结合这个计划，国务院拟定了一项议案，以期得到国会的批准，同意美国在印度支那地区扩大军事行动。

这正是一个起源，后来它成为了东京湾议案。此举正反映了林登•Ｂ•约翰逊总统常常念叨的警戒，即，如果事态的发展迫使我们扩大战争，我们也必须避免杜鲁门总统在朝鲜所犯的错误，即在国会尚未批准的情况下采取军事行动。除非它也处于"起飞"之中，否则，国会是绝不会对"紧急着陆"负责的，林登•Ｂ•约翰逊说。因此，他执意认为，如果他不得不发动军事行动的话，那么，在印度支那地区的任何重大军事行动，都首先要得到国会的批准。三月二十四日，乔治•鲍尔手下的一个小组向国家安全委员会提交了一份草拟的国会议案，该文件批准总统在南越和老挝政府的要求下，"使用任何手段，包括动用军队"来保卫他们的安全。同一天，我们（不包括总统）在国家安全委员会的会议上研究了这个草案。我认为，如果总统决定，在未来的两至三个月中将动用美国作战（而不是训练）部队的话，那么，我们就应立即着手提交这份议案，否则，我们还需等待时机。

尽管局势仍不明朗，但是，我们全都认识到，轰炸北越或派遣美军作战部队进入南越，都将会带来极大的风险。马克斯威尔•泰勒认为，南越政府的崩溃或胜利都不会在短期内出现，因此，在秋季来临之前，美军仍应该按兵不动，而不是扩大行动。三月二十六日，我们与总统进行了会晤，但最终毫无结果。他要求我们与小亨利•卡伯特•洛奇、保罗•Ｄ•哈金斯的继任者驻越军援司令部司令威廉•威斯特摩兰，以及费尔特的继任者火奴鲁鲁美军太平洋司令部的海军上将小格兰特•夏普进行会见，讨论未来的事态发展。

威廉•威斯特摩兰从一九六四年到一九六八年，担任了美国军队在越南战区的司令员，在导演的眼里，他的确具有一副标准的将军形象。他举止潇洒、坚毅果断、极为坦率。他毕业于西点军校，二次大战和朝鲜战争期间，他均任作战部队的军官，并是美国军事科学院的前任负责人。威廉•威斯特摩兰既没有巴顿那样的自负，也没有柯蒂斯•Ｅ•勒梅的固执，但却分享了他们的坚毅和对国家的忠诚。

火奴鲁鲁会议于六月一日召开，地点在美军太平洋司令部宽大的会议厅里。在以前的场合中，至少某些与会者是充满了信心的，然而，这次则截然不同，几乎每一位到会者均流露出忧郁和担心。小亨利•卡伯特•洛奇仍然对事态的发展抱有乐观的态度，但是，他的看法极为孤立。

讨论围绕着一份草拟的行动计划而展开，该计划在华盛顿已被拟定，但尚未得到总统、

迪安·腊斯克或我的认可。其主要的内容包括：一份提交给国会的议案，与河内的接触和联系，以及一系列逐步增强的军事压迫行动，其顶点是对北越进行有限度的空中袭击（这将尽最大可能由南越的空军来执行）。几天以前，一份《国家情报特别评估报告》已做出结论，这样的计划极有可能导致，河内在支持起义和暴动方面收敛一些，尽管，它同时也强调，河内方面仍有可能一意孤行。

结合这个行动计划，四方面的事情被进行了讨论：无论是向北越发动空袭，还是策划一场军事进攻来打击北越，西贡都还需要几个月的时间来进行准备；鉴于中国人介入的可能性，几个师的美军需要进行部署，以阻止其进攻；美国公众仍未完全相信，东南亚对美国安全具有重要的意义；最后，国会做出适当的决议将会有助于取得双重的效果，既可表现出美国的决心，也可教育那个国家。然而，长期以来，我们所面临的那些基本问题，仍然没有被提出和进行回答。会议结束之时也未对此做出结论。

对于这个草拟的行动计划，我

们并未做出决定。

我之所以要不厌其烦地描述火奴鲁鲁的讨论，这主要有两点原因：一、我们已接近了重大升级的边缘——但却未对其后果或其它的选择做充分的考察——除非在最后一刻改变主意；二、由于尚未做出扩大军事行动的决定，政府决定，将向国会提交草拟议案的时间推迟到九月，因为，估计到那时，参议院将会完成公民权议案的审批。以后，批评者们曾指责说，总统在几个月中一直将议案揣在兜里，以等候时机——或者说创造时机——使它“溜”过毫无戒心的国会。这纯属无稽之谈。

我刚从火奴鲁鲁返回，参谋长联席会议的成员（不包括主席）就向我提交了一份备忘录，他们认为，我们还没有确定出“对东南亚的合理军事目标”，并且，也没有批准“实现该目标的军事行动方针”。他们提出了两条方针：首先应当选择的是，摧毁北越的意志和能力；“次之”的选择是，中止它对南方起义和暴动的支持。然而，他们却没有就任何一条方针提出计划。

当马克斯威尔·泰勒阅读了他们的备忘录后，他指出，这并不是“我们选择方案的准确或完整的表述。”他进而对他们的首选方针表示了反对，它将“极有可能会引起升级的风险。”

随着一九六四年共和党总统竞选运动的白热化，小亨利·卡伯特·洛奇感到，他应当辞去现职，集中精力去加强他党派中的温和派的实力。对于加强美国驻南越队伍的实力，此时正是一个绝好的良机，首先，需要选派一名尽可能强有力的大使。麦乔治·邦迪、威廉·Ｐ·邦迪和我都主动想揽下这个差事，但是，总统选中了马克斯威尔·泰勒，并还委派了Ｕ·亚历克斯·约翰逊去协助他。除了以威廉·威斯特摩兰替换保罗·Ｄ·哈金斯一事之外，此举也标志着，总统已决心采取任何可能的行动，去增加美国对印度支那政策和行动的作用。

在总统决定不派我出任南越大使之后不久，由于一九六四年大选近在眼前，他问我，是否愿意接受他副总统竞选伙伴的提名。新闻界早已推测过此事——例如，在这一年的早些时候，斯图尔特·艾尔索普就曾提到了这种可能性。然而，我对林登·Ｂ·约翰逊总统非常了解，我知道，如果我表示了同意，他以后或许会再次考虑，并撤回邀请的。总之，我谢绝了他的好意。

但是，总统仍有计划在等着我，八月一日他对我说，在他下一届任期中，他要我担任他“主管内阁事务的首席行政副总统。”

林登·Ｂ·约翰逊从未解释过这句话的含义，但他的确常常要求我处理一些防务之外的事务，只要我能够做的话，我总是满足了他的要求。

我拒绝了林登·Ｂ·约翰逊作为副总统竞选伙伴提名的请求，这并不是因为我认为成功的概率极歇—恰恰相反。回首往事，我认为，假如我能有幸来世再生，我将会抓住一切机会去训练自己，争取参加竞眩在一个民主的体制中，解决众人间存在的差异，找到大多数人支

持的行动方针，使国家的发展有利于每一位公民的生活，这正是一项最为重要的工作。对于一位政治家来说，这既是对他的挑战，也是他义不容辞的责任。然而，在当时，我还缺乏政治家的素养和技艺，我对此了如指掌。

大约也是在这个时候，我们从中央情报局的国家评估委员会收到了另一份评价材料。它提出了一个疑问，总统在几天前也已提到过这个问题，即：南越和老挝的丧失极有可能在东亚引起“多米诺效应”。既不会负参与决策的责任，也没有为以前政策进行辩护的必要，这些政府中最高层、经验最丰富的情报分析专家们做出了这样的结论：南越和老挝落入共产党人之手中，将会极为严重地削弱美国在远东的地位。造成这一结果的特殊原因是，长期以来，美国已经引人注目地公开承担了义务，要阻止共产党人强占这两个国家。失败于此，将对美国的威望带来无法估量的损害，并且，在遏制共产主义在其它地区的扩散方面，美国意志的可信度和能力也将受到严重的贬低。我们的敌人将会为此受到鼓励，而在其它国家中，以更大的规模向共产党人靠拢的倾向，将会出现快速增长的势头。

他们继续说道：

除了北越会因为实现了国内目标而感受到直接的欢欣鼓舞外，中国的共产党人也会受惠无穷。这不仅使他们早已引人注目的自信心得到了进一步的助长，而且，也使他们作为共产主义世界领袖的威望得到了提高。北京的理论认为，未发达国家革命的条件已经成熟，美国是一只虚张声势的纸老虎，地区性的暴动和起义不会导致国际间的大战，可以毫无风险地走向最终的胜利。他们早已将南越视为这些理论的试验场，并大造舆论。相比于苏联比较谨慎的姿态而言，南越和老挝的最后结果，将更为显著地支持了北京咄咄逼人的进攻性战略立常就某种程度而言，这种结果对世界各地不发达国家出现更为积极的革命运动，将无疑会起到推波助澜的作用。

他们的分析似乎再次证实了我与其他一些人的恐惧——回溯往事时似乎体会不到，但当时的确如此——西方的遏制政策在越南面临着极其严重的风险，而我们则仍然沿着危险边缘滑向深渊。

第五章　东京湾决议

（一九六四年七月三十日至八月七日）

美国距离在越南宣战最近的一次事件是一九六四年八月的东京湾决议。影响这项决议的客观环境在人们中间引起了激烈争论，并一直延续到了现在。

一九六四年八月之前，美国人民对越南的事态发展极少给予关注，战争似乎极为遥远。东京湾改变了这种状况。就短期而言，美国在东京湾的军舰受到袭击，随之而产生的国会决议带来了美国以前所未有的方式介入越战的可能性，更为重要的是，就长期而言，约翰逊政府从一九六五年开始总是援引这项决议来证明其在越南采取的军事行动符合宪法规定。

国会承认这项决议赋予林登·B·约翰逊总统的巨大权力，但不认为总统有权宣战，不认为这项权力可像过去一样用来大幅度扩充驻越美军数量——从一万六千名军事顾问增至五十五万战斗部队。如果没有这项决议，在以后几年中，宣战和动用大量战斗部队也许是不可能的。

许多人把一九六四年七月三十日至八月七日的九天视为“二十五年战争”中争论最大的一个时期。这一点并不奇怪。

三十年来，围绕下述问题，激烈的争论持续不断：在东京湾发生了什么事；我们是如何向国会和公众报告东京湾事件的；我们向国会谋求到的对事态做出反应的权力；在以后的岁

月中，两位总统属下的行政机构是如何运用这项权力的等。

主要的问题以及我的回答如下：

·据报告，北越巡逻艇在一九六四年八月二日和四日分别攻击了美国驱逐舰。真的发生过这些攻击事件吗？

回答：第一次攻击的证据是无可置疑的。第二次攻击似有可能，但不确定。

·当时和后来，某些国会议员和公众认为约翰逊政府故意招来这些攻击行动，意在为战争的升级寻找合理的理由，并从国会谋求到扩大战争的权力。这种观点有任何根据吗？

回答：毫无根据。

·为回应北越的攻击行动，总统命令美国海军飞机袭击了北越的四个巡逻艇基地和一个油库。这次袭击有道理吗？

回答：也许有道理。

·如果东京湾的行动没有发生，这项国会决议会被提出来并获得通过吗？

回答：基本上可以肯定会有一项决议在数周内提交给国会，而且极有可能获得通过。不过，该项决议会面临更为激烈的争论，且有可能限制总统的权力。

·约翰逊政府依据东京湾决议在越南采取军事行动（包括大幅度增加军队数量）是否合法？

回答：绝对不合法。虽然该决议赋予总统足够广泛的权力以支持战争的升级，但正如我所言，国会从未打算把该决议作为采取此种行动的基础，全国人民更无此愿。

东京湾的事件涉及美国的两次行动：代号３４Ａ计划和人所共知的德索托巡逻。

正如我指出的，一九六四年一月国家安全委员会已批准中央情报局支持南越反对北越的秘密行动，密码代号为３４Ａ计划。３４Ａ计划包括两类行动：第一类，由船只和飞机投送带有天线电装备的南越特工队到北越，进行破坏活动和搜集情报；第二类，由南越人或外国雇员驾驶的快速巡逻艇，用打了就跑的战术袭击北越海岸和岛屿上的设施。中央情报局支持南越的３４Ａ行动计划，驻越军事援助司令部与他们保持着密切联系，正如在华盛顿的参谋长联席会议成员克鲁拉克将军一样。

３０３委员会——如此称呼是因为委员会最初是在行政楼３０３室开会的——审查了秘密行动的计划安排。中央情报局在全世界的秘密行动均需得到３０３委员会的批准。总统的国家安全顾问（麦乔治·邦迪）是这个委员会的主席，其他成员有副国务卿（乔治·鲍尔）、副国防部长（赛勒斯·Ｒ·万斯，他于一九六四年初接替了罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克）和中央情报局负责制订计划的副局长（理查德·赫尔姆斯）。

中央情报局常被批评者称为“粗野的大象”，但我认为这是个误解。在我任职于国防部的七年中（我相信也包括在此前和此后的政府中），中央情报局的所有“秘密行动”（包括间谍行动）都是得到总统、国务卿和国防部长或他们的代表批准的。未经批准，中央情报局无权采取行动。就我所知，该局从未擅自行动过。

德索托巡逻在目的和程序上都与３４Ａ计划大不相同。巡逻行动是配备有特殊装置的美国海军舰艇全球电子侦察体系的一个组成部分。这些舰艇在公海上收集苏联、中国、北朝鲜和北越沿海基地发射出来的无线电和雷达讯号。这些巡逻船很像在我国沿海附近的苏联拖网渔船。在必要的情况下，我方收集的情报可用于针对这些国家的军事行动中。通常由各舰队司令——这次是由太平洋舰队司令托马斯·Ｈ·穆勒上将——决定巡逻的次数和路线，并与华盛顿的参谋长联席会议共同审核。

虽然某些人知道３４Ａ计划和德索托巡逻计划，但其批准程序是互相独立的，所以很少有高级官员同时参与两项计划的制订和实施过程。我们当时应该同时参与。

八月东京湾事件暴发前很久，我们了解３４Ａ行动计划的许多人都认为它们实际上毫无价值可言。派往北越的大多数南越特工人员或者被俘或者被杀，海上的袭击也无关痛痒。人

们有理由问："如果事情是这样，为什么还要继续实行这些行动计划呢？"那是因为南越政府认为这些行动是骚扰北越以报复河内支援越共的代价较小的手段。

一九六四年七月三十日夜，负有３４Ａ行动使命的几艘南越巡逻艇攻击了东京湾的两个北越岛屿，据信岛上有支援向南方渗透的活动。次日清晨，执行德索托巡逻任务的美国驱逐舰马多克斯号驶抵东京湾距那两个岛屿很远的地方。两天半以后，即八月二日下午三点四十分（华盛顿时间凌晨三点四十分），马多克斯号报告说有几艘快速炮艇向其驶近，几分钟后该舰受到了鱼雷和自动武器的攻击。马多克斯号上无人伤亡，也未受任何损失。马多克斯号受到攻击是无可置疑的：船员们从甲板上取出了北越炮弹的弹片，我坚持让属下把弹片送到我的办公室以证实攻击行动确曾发生；此外，北越在其官方战史中也证实，北越方面确实下令进攻过马多克斯号。

事件发生时，马多克斯号停泊于公海，距离北越海岸超过二十五英里。

八月二日上午十一时三十分，总统与高级顾问们开会讨论最新的报告，考虑美国该做何反应。赛勒斯·Ｒ·万斯代表我出席会议。顾问们认为有可能是北越的一个地方指挥官而非高级官员采取了袭击行动，所以总统决定不予报复。他同意向河内发出严厉的抗议照会，并增派特纳·乔伊号驱逐舰继续巡逻。

当时的驻南越大使马克斯威尔·泰勒反对不予报复的决定。他在八月二日深夜致国务院的一封电报中指出，如果我们对无缘无故袭击公海上的美国驱逐舰的行动不予回击，会被人视为"美国害怕与北越人直接对抗的标志"。

第二天下午三时，迪安·腊斯克和我向参议院外交委员会和军事委员会的委员们介绍了七月三十日和八月二日发生的事情。我们讲到了３４Ａ行动计划、北越对德索托巡逻舰的攻击以及总统决定不予报复的原因。虽然我未能找到这次会议的会议记录，但我相信我们还强调指出，我们绝对没有故意招致北越人进攻德索托巡逻舰。我们对那些参议员说，德索托巡逻行动和３４Ａ计划都将继续进行，事实上，对北越沿海的另一次３４Ａ空袭行动此时正在进行中（当时是西贡时间八月四日凌晨）。

华盛顿时间八月四日晨七时四十分（西贡时间晚七时四十分），马多克斯号发出电报说，来自一些身份不明的船只的进攻似乎已迫在眉睫。马多克斯号的情报来自国家安全局极为机密的报告，该局截获了北越的各种命令。一小时后，马多克斯号发出电报说已与三艘身份不明的船只建立了雷达接触。附近的美国航空母舰泰礼德罗加号派出战斗机援助马多克斯号和特纳·乔伊号驱逐舰。

乌云和暴风使夜色更浓，能见度极差。此后数小时内，东京湾一直处在混乱之中。马多克斯号和特纳·乔伊号报告说遇到了二十多枚鱼雷的攻击，他们看到了鱼雷的尾流，敌舰后舱的灯光，手电筒的亮光和自动武器开火的情景，还收到了雷达和声纳波。

由于形势紧张，赛勒斯·Ｒ·万斯和我与参谋长联席会议开会商讨应对之策。我们都认为，如果报告属实，那就绝对有必要对第二次无缘无故地攻击予以还击。虽然我们没有接受马克斯威尔·泰勒提出的对八月二日的攻击进行报复的建议，但我们认为，对停泊在公海的美国舰艇第二次无缘无故的攻击确实发生了，所以我们很快制定了动用航空母舰上的飞机轰炸北越的四个巡逻艇基地和为基地供油的两个油库的计划。

上午十一时四十分，我与迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪以及参谋长们开会研究我们的方案。我们在国家安全委员会的会议上继续讨论，午饭时又与总统、赛勒斯·Ｒ·万斯和约翰·Ａ·麦科恩进行了讨论。

北越人对公海上的美国驱逐舰的攻击似乎很不合常理（他们这样做将使冲突升级），所以我们讨论了河内的动机。有些人认为３４Ａ行动是导致北越袭击我方舰艇的一个原因，但其他人认为３４Ａ行动效果极差，觉得这种解释难以成立。无论如何，总统认为如果第二次攻击能得到证实，即应予以迅速而有力的回击。

问题在于：第二次攻击真的发生了吗？

正如我所说的，攻击发生之时该地区的能见度极其有限，另外，第二次攻击的报告大部分是依据声纳做出的，而声纳常常是不可靠的，所以，是否真的发生了攻击，殊难确定。我因而多方努力以确定到底发生了什么事。按我的要求，空军中将戴维·A·伯基纳尔在火奴鲁鲁数次召见小格兰特·夏普海军上将了解详情。

华盛顿时间下午一时二十七分，在马多克斯号上的德索托巡逻计划指挥官约翰·J·赫里克舰长向火奴鲁鲁和华盛顿发出了下述电讯：经检查发现，原来报告的许多接触和鱼雷攻击行动值得怀疑。反常的天气对雷达有影响，许多报告，可能是情绪激动的海军声纳兵做出的，马多克斯号上没有真正看到遭受攻击的迹象。建议在进一步采取行动前进行全面评估。

四十一分钟后，小格兰特·夏普打电话告诉戴维·A·伯基纳尔，尽管约翰·J·赫里克来了电报，但他本人“绝不怀疑”发生了第二次攻击。约翰·J·赫里克舰长在华盛顿时间下午两时四十八分发来另一份电报：“已确定真的发生过伏击。”

我亲自打了几个电话以便尽可能多地了解情况。由于事实真相在三十年以后的今天仍有争议，所以我想详细介绍一下我的几次对话（当时作了记录）。下午四时零八分，我通过专线电话问小格兰特·夏普将军：“最新消息是什么？”

小格兰特·夏普说：“先生，我们得到的最新消息表明确有其事……（敌方的）鱼雷快艇显然有伏击的企图。”他说：“最初确有伏击企图。”然而他也提到了“反常的雷达波”和操纵声纳的“年轻人”——他们“倾向于把任何噪音说成是鱼雷，所以，鱼雷肯定没有以前报告的那么多”。小格兰特·夏普说，特纳·乔伊号声称有三艘鱼雷快艇相撞，一艘沉没，马多克斯号则声称有一艘或两艘快艇沉没。

“难道没有任何无进攻行动的可能性吗？”我问小格兰特·夏普。他回答：“没有，我得说几乎没有这种可能性。”

我说：“在确定发生的事情之前，我们显然不想这么做（采取报复性的袭击行动）。

小格兰特·夏普表示同意，说他能在数小时内得到更多的情报。

下午四时四十七分，赛勒斯·R·万斯和我与参谋长们开会审核有关第二次攻击的证据。下述五项事实使我们相信确实有过攻击行动：敌方的自动武器开火时，特纳·乔伊号驱逐舰被照亮了；一艘驱逐舰看到了鱼雷艇尾座的灯光；高射炮曾向飞临该地区上空的两架美国飞机开炮射击；我们截获并破译的北越电报显示确有两艘鱼雷快艇沉没；小格兰特·夏普上将认定发生过攻击行动。下午五时二十三分，小格兰特·夏普打电话告诉戴维·A·伯基纳尔，毫无疑问发生过对驱逐舰的攻击行动。

下午六时十五分，国家安全委员会在白宫开会。我介绍了支持我们的结论的有关证据，提出了我方的应对之策。国家安全委员会的委员们都同意采取行动，总统授权动用我们的海军航空兵。

晚上六时四十五分，总统、迪安·腊斯克、参谋长联席会议新任主席厄尔·G·“巴斯”·惠勒将军和我会见了国会领导人，向他们介绍那天发生的事情和我们的回击计划。在解释我们回击的理由时，迪安·腊斯克告诉国会领导人，北越已经做出了进攻公海上的我方船只的重大决定，我们不应该把他们的行动视为偶发事件，我们必须在东南亚显示美国的决心，我们有限度的反应将表明我们不想与北越开战。总统对国会领导人说他打算向国会提交一项决议，要求国会支持美国在必要时在东南亚采取战斗行动。数位国会议员表示他们将支持这项要求。

晚上七时二十二分，泰孔德罗加号航空母舰收到了总统的空袭命令，数分钟后，第二艘航空母舰康斯特莱申号也收到了电令。华盛顿时间晚上十时四十三分，第一批飞机从两艘航空母舰上起飞。美国海军飞机对四个巡逻艇基地和一个油库总共进行了六十四架次空袭。我们认为这是一次成功的攻击，虽然有限度，但很适当，是对一次（或者两次）进攻美国船只事件的回击。

没过多久，关于事件本身就引起了争论。八月六日，几位参议员对我们关于事情经过的报告产生了争执。争论没有得到解决。几年后（一九六八年二月），参议院特别举行听证会以检验证据是否确凿，听证会也对政府的报告提出了质疑。

一九七二年，当时的国家安全局副局长路易斯·托德拉认为，截获的北越电报实际上指的是八月二日的行动，而我方却把它当成了八月四日的进攻令，一九六四年中央情报局负责情报的副局长雷·Ｓ·克莱因在一九八四年会见笔者时也持这种观点。一九六四年在泰孔德罗加号航空母舰上担任飞行员的詹姆斯·Ｂ·斯托克代尔——他在河内的一所监狱被关了八年，后来获得了国会颁发的荣誉勋章——说，他记得八月四日他飞临两艘驱逐舰上空时没有看到任何北越的炮艇，他认为那天未发生攻击事件。

这方面的争论一直持续到今天。

一九六四年八月六日上午九时，迪安·腊斯克、厄尔·Ｇ·“巴斯”·惠勒和我来到参议院核心会议室，坐在参议院外交委员会和军事委员会面前介绍八月二日和四日在东京湾发生的事件，并声援提交参众两院的国会联合决议。

迪安·腊斯克的发言是做了准备的，他一开始即强调：“促成这项决议的直接原因，当然是八月二日和八月四日北越对我国在东京湾公海上的海军舰艇发动了攻击。”他继续说，“目前的攻击……并非孤立的事件，而是共产党竭力征服南越……并最终征服和统治东南亚其它自由国家的一个步骤。”我接着详细介绍了两次攻击的详情，厄尔·Ｇ·“巴斯”·惠勒说参谋长联席会议一致赞成美国采取报复行动，他们认为在当时的形势下采取行动是适当的。

委员们的问题集中在两个方面：在东京湾发生了什么事？

该决议将赋予总统在该地区动用军队的权力吗？

参议员韦恩·莫尔斯对我们关于东京湾事件的描述、我们的军事回应计划以及决议本身都提出了严重质疑：我坚决反对采取此项行动，我认为这是美国的一项侵略行动。在我看来，如果你们想竭力表明南越海军快艇轰击距北越海岸不远的两个小岛的行动与我们无关，那我们就是在欺骗全世界。

我认为我们援助南越的整个行动计划已向全世界表明，南越的那些快艇不可能在美国不知情的情况下采取行动。我们知道那些快艇在驶向哪个地方，海军的行动完完全全是对北越领土的侵略，我们的舰艇是在东京湾的公海上，但它们也因此被理解为停在东京湾为南越海军的行动提供掩护。

我认为是阮庆在让我们支持他对北越领土进行公开侵犯。我听过一次又一次的情况介绍，但没听到有任何证据表明北越地面部队或海军对南越进行过任何军事侵略。

最后这句话与事实不符：有很多证据表明北越在通过陆路和海路向越共提供人员和军事装备。韦恩·莫尔斯参议员最后说：“停泊在附近的美国海军舰艇是在支持”南越的３４Ａ行动计划。

我回答说：“我们的海军绝对没有参与，也不了解南越人的行动。”正如我解释过的，美国海军不负责３４Ａ行动计划，执行德索托巡逻任务的舰艇既未“掩护”也未“支持”执行３４Ａ计划的船只。参议员韦恩·莫尔斯了解这些事实，因为他八月三日出席了迪安·腊斯克、厄尔·Ｇ·“巴斯”·惠勒和我向参议员介绍３４Ａ计划和德索托巡逻计划的报告会。我的上述回答是完全正确的。然而我接着说，马多克斯号“丝毫不了解南越攻击参议员韦恩·莫尔斯提到的两个岛屿的行动，就我迄今掌握的情况来看，（马多克斯号）毫不知情。”但我后来发现，我对此点的回答是完全错误的；负责德索托巡逻任务的赫里克舰长确实知道３４Ａ计划。我的回答是真诚的，却是错误的。

听证会转而讨论该项决议，它的关键段落如下：由于（北越）海军……违反……国际法，故意多次攻击了合法停留在公海上的美国海军舰艇……由于这些攻击行动是……针对其邻邦的……蓄意和系统的侵略活动的一部分……因而，美国准备（在总统做出决定的情况下）采

取一切必要措施（包括动用军队），援助那些请求支援以保卫其自由的《东南亚集体的防御条约》的任何缔约国。

讨论这句话时，迪安 •腊斯克强调说这个决议赋予的权力与国会一九五五年的台湾决议、一九五七年的中东决议和一九六二年的古巴决议所批准的权力相同。他在事先准备好的声明中指出："我们无法预料将来需要采取什么措施。"他还说："在东南亚的形势继续发展的过程中，如果其发展方向与我们现在预料的不一样，总统与国会之间当然会进行密切的联系和磋商。"

参议院外交委员会主席Ｊ •威廉•富布赖特主持了听证会。在参议院安排了该决议的有关事项，他后来严厉批评约翰逊政府对东京湾事件的处理方式。他在那天补充说："你们大家在这个问题上做出如此迅速的决定是值得称赞的。"

与会的其他人也赞成该决议赋予总统的广泛权力。例如，来自新泽西的共和党参议员克利福德 •凯斯问道，前面提到的三个决议中是否包含有"在总统做出决定的情况下"的语句。参议员Ｊ •威廉•富布赖特回答："肯定包含有语意相同的句子。"参议员克利福德•凯斯随即表示衷心支持正在讨论中的决议。两个委员会以三十一票赞成一票反对（韦恩•莫尔斯反对）的投票数把决议提交给了参议院。

在那天下午的参议院辩论会上，来自肯塔基的共和党参议员约翰•谢尔曼•库珀与参议员Ｊ •威廉•富布赖特做了如下问答：约翰•谢尔曼•库珀：我们是在预先赋予总统权力，让他在必要时就南越及共防御问题或者（东南亚条约组织）其他缔约国的防御问题采取任何行动吗？

Ｊ •威廉•富布赖特：我想是的。

约翰 •谢尔曼 •库珀：那么，预料一下，如果总统决定动用军队，其数量足以导致战争，本决议也赋予他这种权力吗？

Ｊ •威廉•富布赖特：这正是我要做的解释。

我毫不怀疑国会了解决议赋予总统的广泛权力。但我也毫不怀疑，国会认为总统不会在没有进行慎重和充分协商的情况下动用这种广泛的权力。

第二天，即八月七日，参众两院对这项决议进行投票表决。参议院以八十八比二的比例通过了决议（韦恩•莫尔斯和来自阿拉斯加的民主党参议员欧内斯特•Ｗ•格里宁投了反对票），众议院则一致通过了决议（四百一十六票赞成，零票反对）。

长期以来，持批评意见的人断言在整个东京湾事件中存在着一系列欺骗。他们指责政府渴望得到国会对印度支那的战争的支持，起草了授权的决议，然后挑起事端找到正当的理由并发表虚假声明谋求支持。这些指责是毫无根据的。

这项决议源于总统。总统认为，如果形势需要美国战斗部队进入印度支那——参谋长联席会议的某些成员自一九六四年一月开始即不断提出这项建议，那么动用军队之事需事先得到国会的批准。为此，国务院于五月底起草了一项决议。

然而，由于参谋长联席会议主席马克斯威尔•泰勒建议把美国的军事行动至少推迟到秋天（总统、迪安•腊斯克、麦乔治•邦迪和我均同意这个建议），所以我们决定等九月份参议院通过民权法以后再向国会提交这项决议。

在北越人攻击美国船舰，使我们相信战争正在升级和前景难以预料之前，我们一直做此种打算。攻击行动使我们认识到，我们需要这项决议的时间可能要比原来的预计早一些。

总统也许看到，这是一个把决议同河内的敌对行动联系起来的机会，这样一来可使他显得相对温和一些，与共和党总统候选人巴里•戈德华特的强硬言论形成对照。

关于我方故意挑起事端的指责有一定的道理，因为当时的某些政府官员赞成这样做。乔治 •鲍尔在一九七七年接受英国广播公司采访时说："与战争有关的许多人……在寻找采取轰炸行动的借口……执行德索托巡逻任务的舰艇的主要目的是挑衅……人们认为，如果巡逻的

驱逐舰遇到麻烦，就会提供我们需要的借口。”

与此相反，威廉·Ｐ·邦迪告诉同样的广播听众，美国当时并未打算制造危机，没有故意“制造”事故用做采取军事行动的借口。他说，“实事求是地讲，那样做完全不符合我们的计划，我们不认为局势已恶化到我们不得不考虑采取强硬措施以解决南越的问题的地步。”他在另外的场合写道：“政府故意挑起事端的说法是站不住脚的，是毫无根据的。”

他还提出了一个立意不同但很重要的观点：归根结底，美国和北越的失算源于对河内的行为事后所做的良好推测。简言之，政府本着降低危险的真诚愿望，在同一时期同时执行３４Ａ计划和驱逐舰巡逻计划，完全是个错误。理智的头脑预料不到河内也许会搅乱它们……但理性的推论应该把非理性的因素考虑在内……华盛顿不想挑起事端，但河内也许不这么想。双方都误解了对方，事件就发生了。

我同意他的上述评论，我相信迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和马克斯威尔·泰勒也会同意。

当然，如果东京湾决议没有导致我们更严重地卷入越南战争，就不会引起长期的争论了。但是，该决议的确开启了防洪闸门。尽管如此，约翰逊政府故意欺骗了国会的观点是完全错误的。问题不在于国会没有了解该项决议的潜台词，而在于没有了解战争的潜在可能性以及政府的应对之策。正如一九六七年参议院外交委员会的报告中指出的，采用一项包含语意如此广泛文句的决议时，“国会犯了错误：关于林登·Ｂ·约翰逊总统如何实施这项决议的问题，当需要国会对此做制度方面的判断时，国会却错误地做出了个人性质的判断。

制度方面的判断是：首先，任何一个总统将以决议赋予的如此大的权力做些什么；其次，依据宪法，国会是否有权授予或撤销赋予总统的上述权力。”对上述两点，我均表赞同。

随着时间的推移，参议员Ｊ·威廉·富布赖特发现他在误导别人，事实的确如此。在一九六四年八月六日的听证会上，他得到了迪安·腊斯克的确切保证（我认为他私下里也得到了林登·Ｂ·约翰逊的保证）：在未与国会充分磋商的情况下，总统不会使用决议赋予他的广泛权力。但在一九六八年二月二十日重新检讨这件事的听证会上，他通情达理地为我开脱了故意误导国会的罪责。“我从来没有认为你在故意欺骗我们”他说。参议员迈克·曼斯菲尔德、克莱本·佩尔和斯图尔特·赛明顿也做了相似的声明。

东京湾事件的根本问题不在于欺骗，而在于滥用决议赋予的权力。决议中的语句确实赋予了总统后来使用的权力，国会在一九六四年八月七日以压倒多数通过决议时也了解到那些权力的广泛性。但毫无疑问的是，国会绝对无意在未进行充分磋商的情况下，授权总统把驻越美军从一万六千人增至五十五万人冒着与中国和苏联开战的危险发动大规模军事行动，并使美国对越南事务的干预持续那么多年。

国会与总统哪一方对美国军事行动拥有主导权的问题今天仍处于激烈争论中。这项斗争来源于宪法规定的模糊性。宪法规定总统是三军总司令，但赋予了国会宣战权。

一九九〇年十二月海湾战争前，我在参议院外交委员会就可能在海湾动用美国军队的问题发了言。此前几天，国防部长理查德·Ｂ·切尼断言，布什总统作为军队总司令有权把美国军队大规模投入海湾地区作战（我们最后向海湾派了五十万男女军人）。民主党参议员保罗·萨班斯问我对理查德·Ｂ·切尼的说法有何意见，我说我不是个宪法专家，所以不愿回答。参议员保罗·萨班斯认定我会否定理查德·Ｂ·切尼的说法，所以坚决要求我做出答复。

最后我告诉保罗·萨班斯，他问了一个错误的问题。问题的症结不在于法律方面，而在政治方面：总统应该在未获得代表民意的国会赞同的情况下把我们国家投入战争吗（回击对我国海岸线的进攻的情况除外）？我说不应该，我相信布什总统也不会这么做。事实果然如此。在与伊拉克开战之前，布什总统设法得到了国会的支持（也得到了国家安全委员会的支持）。

布什总统是正确的。林登·Ｂ·约翰逊总统和我们这些为林登·Ｂ·约翰逊办事的人都

错了。

第六章　一九六四年的选举及其后果

（一九六四年八月八日至一九六五年一月二十七日）

现在有许多人认为，林登·B·约翰逊总统推迟就越南问题做出决定是因为他想全力赢得一九六四年的总统的选举。有些人甚至断言他出于政治考虑而隐瞒了大规模扩大战争的意图——他想使共和党总统候选人、参议员巴里·戈德华特看上去像个战争贩子，而把自己打扮成爱好和平的理智的政治家。

即使林登·B·约翰逊当时有使战争升级的计划，他也从未对我讲过。我相信他没有这样的计划，他从未向我或参谋长联席会议表示他因为面临选举而希望我们在越南退缩不前。事实上，关于该做什么事，他的顾问们也未形成一致意见。

在此期间，南越的军事和政治形势急剧恶化，使我们更加难以做出抉择：要么避免直接的军事介入，要么阻止南越的沦陷。对摇摇欲坠的西贡政权应采取什么措施，我们之间产生了严重的意见分歧，这使我们举棋不定，使我们的政策混乱不明。我们对这个困难而危险的问题越来越灰心和绝望，这就像一条黑线一样贯串于我们的争论当中。

在一九六四年的竞选活动中，巴里·戈德华特在越南问题上一直坚持强硬路线。三月初他曾说，在越南的法国军队十年前在奠边府被包围之时，美国就应该投下一颗低能量原子弹摧毁进攻者赖以隐蔽的树林。第二天，他进一步阐述了这一点。他说，如果美国介入，就一定能“把战争推进到北越——我们十年前就应该轰炸北越，而不必用我们的生命去冒险。”不用说，这种好战言论使许多选民大为吃惊。

与此同时，林登·B·约翰逊总统似乎是稳健和谨慎的模范。八月十二日，他在纽约美国律师协会的演说中提到了越南问题，这是他较早的评论之一，在许多方面也是最富有内涵和创见的。演说词反映了执笔人高超的写作技巧（执笔人的姓名未做记录），但其中的信念无疑是总统的：自第二次世界大战结束以后……我们一直在努力建设充满和平和自由的世界秩序。

我们在危机和危险中生存了很长时间，我们几乎一致认定，美国关注对这个秩序的任何威胁……我们这么做是因为我们在付出惨痛的代价后已经懂得，我们不能再等待冲突的激流来侵袭我们的海岸。世界上任何一个地方的侵略和动荡都将埋下破坏我们自己的自由和文明的种子。

我们坚持这么做是由于其他人难以理解的理由。我们这么做是因为我们应该这么做。

友好的愤世嫉俗者和尖刻的敌人常常低估或者无视贯串美国历史始终的强大的道德力量。

当然，安全和福利是我们的政策核心。但是，我们的能量大多来源于道德意志。

强者应该帮助弱者保卫他们的自由……

每个国家都应免受其它国家的压迫。

人们一直在激烈争论林登·B·约翰逊总统的外交政策是否建立在道德基础之上。我毫不怀疑，道德因素的确影响着他和他的许多顾问（包括我在内）。但道德因素是否影响了当时的政府——或者是否在影响现今的政府，仍是一个极有争议的问题。实用主义者和政治现实主义者认为没有影响。我认为有影响，例如，我们避免对北越进行狂轰滥炸，不冒使用核武器的风险。在美国竭力确定其在冷战世界中的适当角色时，这个问题值得争论。

无论如何，在竞选的几个月和选举后的很长时间内，林登·B·约翰逊总统担心美国的右翼势力迫使我们更深地卷入印度支那，使我们与中国和苏联开战的可能性加大。为对付这

种压力，他谈到了经常萦绕于他脑际的一些事情。例如，他八月份针对巴里·戈德华特说："有些人迫切希望扩大冲突。他们呼吁我们派美国青年去做亚洲青年应该做的事……这种行动根本无助于解决越南的实际问题。"他说："南越人有保卫他们的自由的基本责任。"

他在竞选过程中一再重申

这个观点，从新罕布什尔到俄克拉荷马，从肯塔基到俄亥俄。

他当时隐瞒了什么吗？对我们这些幕后谋士来说，林登·B·约翰逊在越南的目标十分明确。"赢得战争！"他作为总统第一次与迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我开会时说。他从未偏离过这个目标。但是我们未能向他表明如何以可接受的代价和风险去赢得那场战争。

他本来可以向美国人民讲述更多东西。我们当时未就向越南派遣战斗部队达成一致意见，一项在最低限度内动用美国空军的计划也争论了数月之久，我们越来越怀疑西贡能够被长期固守。总统从未公开透露过这些事情。如果他这么做，他或许可以说一些诸如此类的话："我们处在极度的混乱之中，我们不知道会发生什么事情。"但是他没有这么做。

当然，政治家们在这种形势下不可能完全做到坦率直言。

伍德罗·威尔逊在一九一六年的总统竞选中没有做到这一点，他当时的口号是："他将使我们远离战争。"但在第二年春天，他就谋求向德国宣战了。富兰克林·罗斯福在一九四〇年的竞选中也未做到这一点，当时他说他不会派遣美国军队参加欧洲大战，但不久我们就卷入了第二次世界大战。林登·B·约翰逊总统坚信，巴里·戈德华特获胜将使美国陷入险境，并会威胁到世界的稳定。他还认为，只要目的——巴里·戈德华特的失败——正当，可以不择手段。所以，他在竞选期间的言论只在某种意义上是准确的。他讲了事实，但远非全部事实。

总统未对公众开诚布公并不意味着他心中已有了扩大战争的计划。虽然参谋长联席会议的某些成员从一九六四年初开始就要求强化在越南的军事行动，但威廉·威斯特摩兰、马克斯威尔·泰勒和南越领导人阮庆主张推迟。当麦乔治·邦迪和我于一九六五年一月底建议林登·B·约翰逊改变政策时，我们也不能肯定应该扩大战争还是从越南撤退，但迪安·腊斯克反对任何改变。

从林登·B·约翰逊总统漫长的政治生涯来判断，某些人或许会说，在竞选未见分晓的情况下，他可能向公众隐瞒了介入战争的决定，这也许是事实。但这与下述说法相去甚远：他在一九六四年就已做了决定。所有的证据都表明是另外一种情况。

巴里·戈德华特在竞选中对我和总统大肆攻击。他总是强调美国已做好了参战的准备，不论是核战争还是常规战争，他再三声称我在竭力削弱美国的国防。三月二十日，他"公开指责"说，"国防部长罗伯特·S·麦克纳马拉和国务院正在单方面裁减军备。"八月十一日，他宣称："在目前的国防领导层完全忽视新式武器的情况下，我们的核能力可能会在未来的十年中下降百分之九十。"十月六日，他加强了语气，指责我"蓄意……使我们的核能力失去了百分之九十。"他的竞选自传《我的立撤那年秋天在《华盛顿邮报》上做了选载，内中称：现任国防部长已成为一种所谓的国防政策的主要鼓吹者和设计者，这种政策在六十年代末和七十年代初将使共和党的盾牌变成千疮百孔的瑞士干酪，这种政策将……使我们的敌人更加胆大妄为，采取走向核战争的毁灭性步骤……我重申：这项政策的设计者是现任国防部长。简而言之，现政府的国防政策是在单方面裁减军备。

现在我讲述事实。

一九六四年二月二日，我对巴里·戈德华特和参议院军事委员会的其他委员说，我军战略核武器的数量在以后五年中将有所增加，核弹头的数量——艾森豪威尔总统和我的前任汤姆·盖茨制订的计划中提到过——将增加百分之七十四，总的爆炸当量将增加百分之三十一。九月十八日，我公开声明："美国和苏联的全面核攻击将在最初的一个小时内杀死一亿美国人，苏联人的死亡数量会更大，但我不相信任何神志正常的人会视此为'胜利'。"我不断强调，

并公开声明，我们的核政策有严重的局限性和重大风险，这使巴里·戈德华特极为恼火。他在声明中暗示，他认为常规战争和核战争没有实质性区别。他甚至建议总统指示在越南的美军将帅使用我们军火库中的任何武器。我对此殊难苟同，就直言相告。

但是，由于巴里·戈德华特经常大声疾呼地重申他那些欠考虑的主张，林登·B·约翰逊总统担心其会产生预期的政治影响。因此，他要求迪安·腊斯克和我在亚特兰大召开的民主党大会上向纲领委员会发表声明。就传统而言，国务卿和国防部长不参与政党政治。但令我遗憾的是迪安·腊斯克和我向总统作了让步，在大会上发了言。

有时候，这位来自亚利桑那的参议员似在反对我而非总统。他指责我对福特汽车公司推销爱泽尔牌汽车的决定负有责任，一九五九年这种汽车的全面失败是美国商业史上经济损失最大的一个案。他指责我在破坏我们的国防计划。巴里·戈德华特知道我对爱泽尔牌汽车的开发计划没有任何责任，但他坚持强调我有责任，以致于福特汽车公司前执行副总裁欧内斯特·R·布里奇——巴里·戈德华特竞选运动的主要捐款人——最后不得不写信给这位参议员的竞选总部说，“罗伯特·S·麦克纳马拉……与爱泽尔牌汽车的开发计划毫无关系。”

然而，这位参议员继续攻击我，通过报刊传遍了全世界。结果，当我在以后的岁月里受到批评时，记者们总是称我为“爱泽尔牌汽车之父”。

在竞选过程中，政府竭力平衡在越南的两个目标：避免让美国军队介入，同时保卫南越不受共产党的控制。

二者兼顾变得越来越困难。与此同时，南越的形势、尤其是政治形势日益恶化。在西贡政府临近覆亡之际，对该采取什么措施，在华盛顿和西贡的领导层中仍然存在严重的意见分歧。我们一次接一次开会，一次接一次交换备忘录。我们举棋不定，因越南问题的复杂性和我们自己的意见分歧及混乱而感到灰心和沮丧。但是我们依旧未能达成一致意见，未找到解决问题的办法。

八月十三日，麦乔治·邦迪向总统提交了一份备忘录，阐述了我们在东南亚采取行动的几种选择。备忘录反映了他、迪安·腊斯克、我以及国务院和国防部各位同仁的意见。这份备忘录及其相关的问题在此后五个月内成为我们关注和激烈争论的焦点。

备忘录开头承认“南越的情况不妙”，并说阮庆继续掌权的可能性只有百分之五十，西贡的领导层显露出了失败主义的征兆，这反过来给我们的选择造成了压力。或者直接投入美军扩大战争，或者考虑谈判解决——这在当时的情况下无异于投降。备忘录唯一一条明确的建议是：“我们必须继续反对关于越南的任何谈判”，因为“没有军事行动的单纯谈判不会在可以预见的将来实现我们的目标”。

麦乔治·邦迪列举了可能采取的军事行动，从扩大偷袭到全面动用美国空军轰炸北越以及北越势力在南部的供给线，不一而足。他赞赏马克斯威尔·泰勒的一项建议：我们把一九六五年一月一日定为开始扩大军事行动的预定日期。

参谋长联席会议一致认为，我们应该准备美国空军空袭北越目标和胡志明小道的计划，目的在于摧毁河内的战斗意志及其继续补给南方越共的能力。这与我们的地面行动计划最终形成了我们以后数年的军事战略。当时和后来，参谋长们均未对下述问题做出充分估计：这些目标能否实现，军事行动会持续多长时间，人员伤亡会有多大，资源消耗和所冒风险有多大。

为了完善空袭战略，参谋长们列出了闻名的“九十四个目标名单”。名单包括北越的各个飞机尝交通线、军事设施、工业设施和军事侦察路线。他们认为，空袭这些目标有助于防止美国在东南亚的地位土崩瓦解。这项计划没有提到实施空袭的许多飞机将从南越的各个机场起飞，而这些机场的安全须由美军来保卫。

我读过建议书后要求参谋长联席会议评估空袭这些目标的经济和军事影响。出乎意料的是，我的要求在参谋长中间引起了激烈的争论。在九月四日的讨论中，陆军参谋长哈罗

德·Ｋ·约翰逊将军认为空袭的理论基础有严重缺陷。虽然参谋长们已多次声称“获得成功的最佳军事行动策略是（通过空袭）摧毁北越（越南民主共和国）的意志及其支援南越暴动者的能力”，但哈罗德·Ｋ·约翰逊将军不同意这种说法。他指出，越来越多的证据表明，“即使北越被完全摧毁，南越的越共暴动也会以目前的节奏持续很长时间，甚至会更加频繁。”因此，哈罗德·Ｋ·约翰逊将军告诉同僚，虽然轰炸北越可能会抑制南方越共的行动，“在南越及其边界地区镇压暴动的战斗可能会获得胜利”，但他建议暂时搁置“九十四个目标名单”，除非北越人或中国人入侵南越或老挝。他认为这项建议符合参谋长们的预计：空袭九十四个目标“极有可能”使北越人或中国人做出大规模反应。

但是九月八日参谋长们与我和马克斯威尔·泰勒的“会谈纪要”中没有提到这一点和哈罗德·Ｋ·约翰逊将军的其它观点。

哈罗德·Ｋ·约翰逊将军提出的空袭效果问题在此后三个月到半年时间内既是我与总统争论的根本问题，也是参谋长们与在越南的将帅之间争执的问题。一九六六年和一九六七年，国会还就此问题举行了两次听证会，在听证会上，军事委员会的大部分委员以及军方的代表赞同哈罗德·Ｋ·约翰逊将军一九六四年提出的观点（受到了总统和我的多项决定的支持）。

参谋长们在这个问题上的分歧凸现了其它更重要的问题。空军和海军中支持空袭的人相信轰炸会产生巨大效力，但他们没有准确估计在特殊形势下空袭的效果。陆军（特种部队除外）和海军陆战队发现很难对游击队进行有效反击。所有人员（包括我在内）都严重低估了河内的决心、耐力以及增援和加强南方越共力量的能力。

关于九十四个目标的有关问题，我得到的最直接的答复见于一份军事演习报告中，这次演习的代号为“Ｓ—Ⅱ—６４”，是参谋长联席会议下属的联合军事演习局于一九六四年九月中旬举行的。报告总结说，对北越进行“军事轰炸不会很快使南越的暴动停止”，而且“对（敌人）较低的生活水平也许只能产生非常之小的影响。”

西贡政权解体的速度甚至快于我们与总统讨论该采取什么措施的速度。九月六日，马克斯威尔·泰勒怒气冲冲地来电说：“只有出现一个卓越的领袖才能扭转局势，但这里没有乔治·华盛顿。”自从肯尼迪政府组建以来，我们一直把政治稳定视为我们越南政策的根本前提。现在马克斯威尔·泰勒说这已做不到了。不久后提交的《国家情报特别评估报告》反映了他的判断。报告称：“在南越很难出现一个能够主导战争的稳定的政府。”

这两份评估本来应该使我们重新考虑我们的基本目标以及实现它的可能性。但我们没有那样做，主要是因为没有人愿意讨论退出越南。我们认为那将使我们遏制共产主义在东南亚蔓延的堤坝出现巨大的裂口，这是我们不能接受的。

由于我主要依据的是《国家情报特别评估报告》，而且在书中经常引用它们，所以我先对它们做些介绍。一九五〇年，中央情报局创办了独立的国家评估委员会，其使命是对重大的政治和军事事件及其发展趋势和前景进行评估。这些评估利用了来自各个情报机构的报告，包括国务院的情报和调查局以及军方的情报机构。按照惯例，国家评估委员会把评估报告的草稿发给各个情报机构征求意见，对于各种意见，国家评估委员会主任可以接受，也可以拒绝。然后，评估报告被转至高级审查委员会——美国情报委员会，并最终呈送到中央情报局局长手中。他将把评估报告直接呈交总统和总统的高级顾问。

在我任国防部长的大部分时间内，原耶鲁大学历史学教授谢尔曼·肯特领导着国家评估委员会。他看上去很像奇普斯先生的原型，他是我见过的拥有最激烈和最强烈的地缘政治理念的一个人。即使我与他意见不一（这种情况不常出现），我也非常推崇他，由他主持完成的报告对我影响极大。

九月九日，当我们与总统开会讨论可能的行动策略时，他的军事顾问们之间的巨大意见分歧就暴露出来了。空军参谋长和海军陆战队司令认为有必要立即对北越实施空袭。参谋长联席会议主席（厄尔·Ｇ·“巴斯”·惠勒）、陆军参谋长、海军作战部部长、威廉·威斯特摩

兰将军和马克斯威尔·泰勒大使均认为，我们不应对北越采取极端行动而使目前虚弱不堪的西贡政权过度紧张和劳累。

南越的政治动荡深深地困扰着林登·B·约翰逊总统，他十分担心这种情况将使我们的一切努力付之东流。马克斯威尔·泰勒直接了当地说，我们绝不能让河内取胜。厄尔·G·“巴斯”·惠勒表示同意，他强调指出，参谋长们一致认为失去南越就意味着失去整个东南亚。迪安·腊斯克和约翰·A·麦科恩均表示同意。但是没有人（包括我在内）询问，我们是否能够或者怎样才能阻止这种情况发生！总统最后指示迪安·腊斯克告诉那些希望立即进攻北越的参谋长们，我们不会让我们的拳击手在第一个回合都坚持不下来的情况下参加十个回合的拳赛。“我们至少应该让他做好坚持三到四个回合的准备。”他嘟囔着说。引人注目的是，林登·B·约翰逊总统没有讨论过战争的升级将对竞选产生什么影响，当时离大选仅剩两个月时间了。

林登·B·约翰逊担心南越虚弱不堪是对的。四天之后，南越又发生了一场政变。这次政变是军队中的天主教徒发动的，他们认为阮庆将军与佛教徒的关系太密切了。天主教徒进军西贡，占领了政府的几个部门和设施，最后被忠于阮庆将军的青年军官赶走了。

与总统讨论了此次事件后，迪安·腊斯克致电马克斯威尔·泰勒说：“南越领导人的内讧现象给外界留下了极为不良的印象。”他抱怨道：“如果南越领导人不能宣布暂停内部的争斗，那我们参战有何意义呢？”甚至小格兰特·夏普上将也表示怀疑。九月二十五日，他致电厄尔·G·“巴斯”·惠勒说：“目前南越的政治局势极不稳定，会给我们未来的行动方针造成某些严重问题……相信政府的决定可能是抽身而退。”

中央情报局同意这种观点，指出：“目前的形势将在未来几周内继续消磨南越人的意志和效率，且足以威胁美国在南越的现行政策和目标的政治基矗”在一片凄风苦雨中，乔治·鲍尔于一九六四年十月五日向迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我提交了一份长达六十二页的备忘录，对我们现行的越南政策提出异议。就其深度、广度和对传统观念的冲击而言，备忘录与作者同样极为出色。乔治·鲍尔头脑敏锐，才智过人，文笔流畅。乔治·鲍尔是个大西洋主义者，坚信美国与欧洲的关系高于一切。第二次世界大战结束后，他在德国担任美国战略轰炸调查部成员。五十年代法国在印度支那陷入困境时，他担任过法国政府的顾问。由于他被公认具有强烈的欧洲倾向，所以迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我对他关于越南问题的观点均有所保留。

乔治·鲍尔一开始即指出：西贡的政治局势已严重恶化，而且，建立一个足以镇压暴动的强大政府的可能性几乎没有。

他提出了四种可供选择的政策：一、继续奉行目前的行动方针；二、接管战争；三、对北越进行空袭；四、寻求政治解决。他对四种政策都做了分析。他认为我们的现行政策致使南越在政治和军事上日益虚弱。直接参战将使美国人的生命在丛林和水稻田中遭受重大损失。轰炸北越既不能摧毁其意志，又不能重挫其支援南部越共的能力（他还说空袭无助于加强我们在谈判中的地位，但他第二年初改变了这项判断）。

乔治·鲍尔对“我们可以在空袭的同时控制风险”的论调特别提出了质疑。他尖锐地写道：“一旦骑上虎背，下来就难了。”

只剩下第四种选择了。鉴于我们“几乎没有注意到通过政治手段解决问题的可能性”，乔治·鲍尔指出“我们应该立即着手研究这个问题。”

他在这两点上都是完全正确的。但是他的备忘录没有使我们循着政治解决途径走下去。他认为谈判条件应包括：一、北越保证停止在南部再搞暴动；二、一旦河内停止直接支援南部越共，即在西贡成立一个有能力扫清暴动残余分子的独立政府；三、在以后需要援助的情况下，西贡政府仍然有权要求美国和其它友邦提供援助；四、保证西贡政府的独立性继续不受其它签约国的破坏。

迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我非常赞同这些目标。但我们都认为，在没有有效手段保证的情况下，主张政治解决就等于在主张无条件撤退。我们根据其对美国全球战略的潜在影响来考虑这种可能性。我们看到的情况是，河内支持的巴特寮继续在老挝向前推进，苏加诺使印度尼西亚向共产党阵营靠得更近，马来西亚面临着受中国支持的暴动者的巨大压力，中国爆炸了第一颗原子弹，而且在继续宣扬暴力革命，克里姆林宫的尼基塔·赫鲁晓夫及其接班人在继续针对西方发表好战声明。考虑到这些威胁，我们认为无条件撤退是根本不能接受的。

乔治·鲍尔同意这个结论。正是这个内在矛盾使他的备忘录出现了缺陷。他正确地指明了我们面临的问题；他正确地考察了我们考虑采取的行动本身具有的风险；他正确地呼吁我们更加重视谈判；他还正确地列出了谈判的目标。但是，他建议的措施能否实现这些目标却不得而知。

迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我于十一月七日（星期六）与乔治·鲍尔讨论了备忘录。我没有找到当时讨论的笔录，但我相信我们把观点表述清楚了。乔治·鲍尔承认他“尚不成熟的文稿”中存在“明显的缺陷”。他说他意在抛砖引玉，“提出一些能够导致其它解决方案的研究思路”我们没有拓宽研究思路，犯了严重错误。我认为我们四个人都有错，都有责任。乔治·鲍尔的备忘录提出了一系列值得最高层全面展开讨论的建议。他得到了我们的尊重——但他本应得到我们更多的尊重。我们当时应该立即和总统讨论备忘录，但是直到第二年二月二十四日，乔治·鲍尔通过总统的助手比尔·莫耶斯把备忘录转给总统时，总统才注意到它。我们本应把备忘录还给乔治·鲍尔，让他尽快呈交给国务院、中央情报局、国防部和国家安全委员会的专家进行评估和分析。我们没有反省我们的推论，即他尚未找到实现目标的办法。一九六四年末和一九六五年初，乔治·鲍尔的想法有了改变，趋同于我的立场：向北越施加军事压力后再展开谈判。

看到迪安·腊斯克和我为越南问题费力劳神，麦乔治·邦迪讲了一些令我永远难以忘怀的话。他说，国务卿在寻求利用军事手段解决问题，而作为国防部长的我却在谋求谈判。

这些讽刺言论充分反映出我们当时面临的问题多么令人烦恼。

十月份，阮庆的权威日渐削弱，把权力还给文官政府的呼声日益高涨，这使南越的形势进一步恶化。十月底，参谋长联席会议送给我一份备忘录，表示对南越形势颇为担忧。他们提出了加强军事行动的计划，包括美国空军轰炸北越和南越。他们提出这些建议的前提是，美国退出南越或东南亚是绝对不可接受的选择。

参谋长们非常着急，坚决要求我把他们的备忘录尽早呈交总统。

一九六四年十一月一日，我同厄尔·G·“巴斯”·惠勒讨论了他们的担忧。他说他们大多数人认为，如果总统决定不采取进一步的行动，那么我们就得撤出南越。马克斯威尔·泰勒的观点则完全不同。我问他对参谋长们的建议有何评论，他说，那些建议完全脱离了肯尼迪和约翰逊政府长期奉行的原则：“越南人在南越是为他们自己而战。”数周之前，威廉·威斯特摩兰来电说：“除非不远的将来在南越能出现一个高效率的政府，美国在南越内外采取军事进攻都不会阻止南越一天天衰败下去。”

由于这些建议严重对立，总统于十一月二日让威廉·P·邦迪牵头建立了一个工作小组，重新研究可供选择的策略。

第二天，林登·B·约翰逊赢得了大选的胜利，在当时来说，他是美国历史上以压倒优势的得票数获胜的人。

工作小组的工作是从零开始的。

工作小组全面考察了

各种假设、前提和选择方案，重新评估了我们在南越的立场和在东南亚的目标。考察工作经历四周，得出了一些令人惊讶的结论。由于十二月一日要与总统开会，工作小组起草了

一份报告，其部分内容如下：如果我们不采取足以在军事上击败北越甚至共产党中国的军事行动，则我们不能保证非共产党的南越能继续存在下去。这种军事行动有在亚洲导致严重冲突的巨大风险，它不可能仅限于空军和海军的行动，而是不可避免地要采取与朝鲜战争规模相当的地面行动，甚至有可能使用核武器。

参谋长们低估了这些风险，认为这些风险"比继续现行政策或撤出东南亚的选择方案更能令人接受"。但是，林登・B・约翰逊总统和我决心规避的正是这些风险。我们在这方面的努力在随后几年内对我们空袭北越的行动造成了重大影响。

更重要的是，我们想避免核战争的风险。

参谋长们及其僚属在各种场合提到核战争的可能性，并表示可以接受核战争的风险，这使总统和我感到震惊。撇开核打击所引发的道德问题不谈，向拥有核武器的对手首先使用核武器无异于一种自杀行为。我不想夸大参谋长们的观点所包含的风险，但我认为即使是灾难性事件的低风险也应回避。一九六四年我们还没有得到过这样的教训。我担心我们国家和全世界今天仍未完全吸取这样的教训（因为这个问题对我们的安全极为重要，我在附录中做了详细阐述）。

十一月十九日，总统得到了进一步的报告。迪安・腊斯克告诉他，工作小组已开始集中研究三种选择方案：一、在一定的基础上谈判解决问题；二、对北越加大军事压力；三、"介于二者之间"的策略是，对北越加强压力的同时，与河内保持联系，如果河内希望如此的话。他向总统保证，我们不会竭力推动任何一种选择方案，所以，总统可以自由地做出他认为对国家最为有利的决定。

十二月一日虽有阳光但天气很冷，地下覆盖着薄薄的一层白雪，这是冬季的第一场雪。到林登・B・约翰逊牧场过感恩节的林登・B・约翰逊总统已经返回，要与他的越南事务高级顾问就工作小组的建议做出决定。从西贡飞来的马克斯威尔・泰勒和副总统赫伯特・汉弗莱的出席说明了会议的重要性。总统再次听到了，关于南越政治形势变幻无常的痛惜之言和失去南越将严重破坏我们的遏制政策的警告之词。

工作小组提出了三种选择方案("在一定基础上"谈判解决问题的方案没有提出来)：一. 在无希望避免失败的情况下继续无限期执行现行政策。

二．对北越至南越的交通线和参谋长们提议的九十四个目标进行猛烈轰炸，迫使河内停止支援南方越共并进行谈判。

三．逐步展开上述轰炸行动，目的相同，但爆发大规模战争的可能性较校军方人士也存在严重的意见分歧：参谋长们偏好第二种方案；马克斯威尔・泰勒希望从第一种方案逐渐演变为第三种方案；威廉・威斯特摩兰希望第一种方案再执行六个月。

会议召开前不久，中央情报局提交了对轰炸效果的评估报告，这使事情变得更为复杂。报告附和参谋长们的观点，认为北越的交通运输线和工业基地极易受到空中打击。但中央情报局强调说，由于北越的经济主要依赖农业和高度分散的大量村庄，可以做到自给自足，所以轰炸既不能给北越造成难以克服的经济难题，也不能削弱河内向南方的游击战提供足够人力物力的能力。中央情报局还指出，北越领导人认为西贡政府的垮台指日可待，所以他们可能忍受大规模轰炸而不改变政策。

现在看来，我们当时向总统提出的选择方案显然充满漏洞。我们没有面对几个基本问题：一．如果在约翰・F・肯尼迪总统遇刺之时我们相信南越人自己就可赢得战争（这需要政治稳定），那么是什么因素使现在的情况不同了呢？

二．相信"猛烈的"或者"渐近的"轰炸计划将迫使河内停止支援南方越共并进行谈判的基础是什么？

三．假设能够迫使北越进行谈判，美国在谈判中能达到哪些目的？

四．如选择第二和第三种方案，在轰炸进行过程中需要多少美国地面部队去保卫南越的

空军基地和防止南越军队的崩溃？

五．每一种方案将使多少美国人伤亡？

六．国会和美国公众将对我们的选择做出怎样的反应？

不用说，林登·Ｂ·约翰逊总统颇感沮丧和灰心。他面临的是极难应付的局面。他提出不少问题，谈了不少意见。表露出了他的忧虑和绝望情绪。“我们能做什么？”“为什么不说‘是这样！’”“我们有哪些资源？”“如果他们需要美元，给他们。”“算帐的时候到了。”“如果我高烧一百零四度，我不会打我的邻居。我想首先与他和睦相处……所以当我们让厄尔·Ｇ·“巴斯”·惠勒出击时，我们可能受到回击。”

对最后这句话，马克斯威尔·泰勒回答：“我怀疑是否河内有还击之力。”

“在中国人涌进朝鲜之前麦克阿瑟不也是这样说的吗？”

林登·Ｂ·约翰逊怒气冲冲地说。

总统最后决定：“我想给马克斯威尔·泰勒最后一次获得政治稳定的机会。如果仍不奏效，我就和厄尔·Ｇ·“巴斯”·惠勒将军讨论（轰炸北越之事）。”他赞同分两步走的计划。

第一步，对北越人进攻美国目标的行动进行报复性轰炸的同时，对老挝的各条渗透路线进行空中侦察。第二步是对北越进行大规模轰炸。马克斯威尔·泰勒可以利用这一前景鼓励南越领导人维持好秩序。

马克斯威尔·泰勒返回西贡，给南越领导人带去了如下讯息：美国继续提供援助的前提是政治稳定，这意味着将军们必须停止互相暗算，停止反对政府。然而这项命令没有产生任何效力。西贡的将军们与从前一样拉帮结派。马克斯威尔·泰勒回去后不久，他们解散了政府的一支重要武装，发动了另一场政变，其目的似是要以军事统治取代文官政府。

这次政变激怒了马克斯威尔·泰勒。他视此为对他个人的侮辱，他要求南越领导人来见他，对他们严加斥责，就像教官训斥新兵一样。也许他的法语出了点问题，他讽刺那些显然不理解他关于稳定一切的命令的官员说：“你们这些人把事情搞得一团糟，现在我们得看一看怎样才能解开这团乱麻。”这些训斥既引出了一些羞愧的微笑，也招致了对他的怨恨，而且没有任何具体结果。

怀着沮丧和绝望的心情，马克斯威尔·泰勒向华盛顿呈交了一份年终总结，指出：“如果局势每况愈下……我们应该寻求摆脱目前……与南越政府的关系，撤回我们的大批顾问……这样一来，我们就可以……摆脱这个靠不住的盟国，让南越政府自行其路，自负其责。”

我们这些读过马克斯威尔·泰勒此电的人没有重视这段内容。我们（我相信也包括马克斯威尔·泰勒）都希望不做任何可能导致“遏制堤坝”决裂的事情。事后才明白，马克斯威尔·泰勒提出的策略——执行一项迫使南越人要求我们离开的计划，或者因局势混乱而迫使我们撤回顾问——将使我们大大地减少生命损失、资源消耗，也不会使我们的遏制政策遭到那样严重的失败。显然，抽身而退是我们理应选择的政策。

但我们未做此选择。

相反，我们继续思考采取何种军事策略的问题。十二月三十日，总统在致马克斯威尔·泰勒的一份私人电报中表示，他对参谋长联席会议一再请求准许轰炸北越颇感恼火。他对马克斯威尔·泰勒说：“我得到的军事建议都呼吁大规模轰炸北越。我从来不认为能从空中赢得这场战争……更需要和更有效的是……一定数量的地面部队……我更希望美国在这方面的努力得到加强。”这项大规模动用美国地面部队的建议是较为突然的。

马克斯威尔·泰勒对此进行了全面而又深入的分析，这是我与越南打交道的七年中，从西贡收到的最好的分析报告：我们在此面临着严重恶化的局势：政治骚乱持续不断，军队不负责任，勾心斗角，平乱计划有气无力，反美情绪正在滋长，越共直接对美国人采取恐怖主义行动，在整个南越道德沦丧，信心丧失。除非这些情况发生变化……我们不久很可能会面对……一个充满敌意的政府，一边与民族解放阵线（越共的政治组织）和河内寻求和解，一

边要求我们撤离……基本上没有时间改变这种局面了。

然后他转向地面作战问题。他谨慎地向总统指出，根据以往的军事经验来估算，击败越共需要动用大量军队：人们缺乏安全感的原因是越共的暴动经常获得成功。越共的基础是一九五四年至一九五五年奠定的，经过多年发展，已达到目前的规模（拥有大约十万名训练有素的游击队员）。……他们在北越和老挝有无偿提供物资的后勤供应基地。就我所知，历史上没有任何一次成功的反游击战役是不具备下述两个条件的：平叛军队的人数超过游击队十倍以上；切断游击队的外援。

马克斯威尔·泰勒强调指出，过去两年中，南越政府军和游击队的人数比率从未超过五比一，而且在可以预见的将来，也不可能达到令人满意的比例。

他继而反问道，我们该做什么？他说，我们不可能“改变这个国家的特点，创建一个难以生存的领导集团，大量增加南越的军队数量或封锁边界不使敌人渗透进来。”他认为，其结果是我们不得不采取新指施，“在可以预见的将来，唯一可能有获胜机会的选择……是渐次展开空袭以直接打击北越的意志”，以便创造“有利形势与河内谈判”。他同意总统的看法，即游击战不可能从空中打赢。空袭不是他的目的，他的目的是“向北越领导人的意志施加压力”。马克斯威尔·泰勒在这封长电中最后警告说，“我们目前正在走下坡路，必须冒险作出改变”，因为“现在不采取积极行动就会在不远的将来遭到失败”。

然而我们没有采取行动。一月初，越共在几次战斗中重创了南越的两支精锐部队。据得到的情报，北越的正规军已开始进入南越，所以南越军队的失利使我们更加担心河内和越共正在准备发动西贡及其军队难以抵挡的全面进攻。南越似乎已到了崩溃的边缘。

这些事件使我极不情愿而又痛心地认识到，改变政策的时刻来临了。一九六五年一月二十七日（总统宣誓就职前一星期），麦乔治·邦迪和我向林登·B·约翰逊总统呈交了一份简短但内容极具爆炸性的备忘录。那天早晨，我们与总统和迪安·腊斯克在白宫谈判厅深入讨论了备忘录，内战期间，亚伯拉罕·林肯曾在该厅咨询过内阁成员。麦乔治·邦迪和我认为事态已发展到严峻关头，我们想让总统了解，这种事态对我们的想法产生了怎样的影响。我们告诉林登·B·约翰逊总统：现在我们两人坚信，我们的现行政策只会导致灾难性的失败。我们目前在等待出现一个稳定的政府。我们十二月份的各项命令显示，我们不会采取大规模的反共行动，除非我们能够得到这样一个政府。在过去六个星期中，这种努力未获成功。鲍勃和我不得不相信，我们在这方面绝无成功的希望，除非我们的政策和侧重点发生变化。

西贡的根本困难来自当地人们的一种普遍想法：反共者的前途是非常渺茫的。越来越多的良民采取明哲保身的态度，避免为坚决反共的政策尽职尽责。由于我们没有坚决反击越共对我们的设施发动的猛烈进攻，使我们最好的朋友们失去了信心。越南人和我们一样清楚，越共正在获得农村地区。同时，他们看到美国的巨大力量引而不发，他们感觉不到美国政策的坚定性和积极性。他们认为我们不愿意冒重大风险。就我们已做的事和准备要做的事而言，这种认识是令人难以容忍的，如果他们鼓起劲来，情况就会不同。不过，这的确是事实，至少罗伯特·S·麦克纳马拉和我现在是这么认为的。

我国起来越多的人已了解到南越政权不稳定和缺乏管理，甚至包括一些最忠实和最有决心的人。这种情绪既能在西贡给我们的电报中看到，也能在华盛顿最忠实的参谋人员中看到。基本命令规定，在出现一个稳定的政府前，我们将不采取进一步行动，而在我们坐视不管的情况下，谁也不会指望会出现一个稳定的政府。其结果是，我们不得不执行援助勾心斗角的政客的政策，并对我们不想控制的事态做出被动反应。

鲍勃和我认为，最糟糕的策略是继续扮演这种被动的角色，这只会导致最终的失败和在蒙受耻辱的情况下被迫退出。

我们提出两种选择。第一种是在远东动用我们的军事力量，迫使共产党改变政策。第二种是利用一切手段谋求谈判，控制我们目前面临的军事风险。

鲍勃和我倾向于第一种选择，但我们认为两种选择都应该加以仔细研究，并在您面前进行辩论。

我们两人都了解，任何选择都将引出非常严肃的问题。我们知道，最终的责任不由我们承担。我们完全支持前几个月中您不愿放弃中间策略的做法。我们两人都认为，应该继续尽一切努力改进我们的地面作战，并支持南越政权。但是，我们两人都认为这些都远远不够，采取更强硬的措施的时机已经来临。

您可能知道，迪安・腊斯克不同意我们的意见。

他不反对我们的说法：局势正在日益恶化，问题很难得到解决。他不能肯定这种恶化的趋势能够停止。

他的看法是，扩大战争或者撤退，其后果都很糟，我们必须找到能使我们的现行政策行得通的办法。如能做到这一点当然很好。鲍勃和我认为这不可能。

经过几个月的举棋不定和犹豫不决之后，我们来到了岔路口。

第七章　决定扩大战争

（一九六五年一月二十八日至七月二十八日）

我们提交“岔路口”备忘录后的六个月是美国介入印度支那的三十年中最严峻的一个阶段。从一九六五年一月二十八日到七月二十八日，林登・Ｂ・约翰逊总统遇到了我们在备忘录中提出的问题，做出了最终抉择，使美国走上了大规模军事干预越南事务的道路，这次干预最后使他失去了总统宝座，并使美国陷入了内战以来从未有过的分化状态。

在此重要时期，林登・Ｂ・约翰逊发动了对北越的轰炸，向南越增派了地面部队，使美军人数从二万三千名增加到十七万五千名，一九六六年还有可能增加十万名，以后甚至更多。这些决定都是在未向外界充分披露和未经充分辩论的情况下做出的，这埋下了日后发生信任危机的种子。

这是怎么发生的？为什么威廉・约翰逊总统未能使美国人民把他当作知心人？为什么林登・Ｂ・威斯特摩兰将军的军事策略未经充分辩论？为什么在形势急剧恶化的情况下我们扩大了战争而不是抽身而退？为什么我们没有预见到我们的行动的内在意义？国内的政治势力——特别是总统建设“伟大社会”的抱负和两党中的极端保守派的压力——对越南政策产生了怎样的影响？是什么样的希望、忧虑、感觉和判断——准确的和不准确的——促成了我们的想法和决定？

林登・Ｂ・约翰逊总统在收到我们的备忘录的同一天，派遣麦乔治・邦迪去西贡评估有无出现稳定的政府的前景，并商讨美国是否应该对北越采取军事行动。倾向于支持采取行动的人（包括麦乔治・邦迪、马克斯威尔・泰勒和我）认定，此举会增加南越的信心，使他们相信美国愿意为南越而战，这样就可使其道德和政治基础得以加强。

西贡的形势证实了麦乔治・邦迪最大的担心：南越的将领们在继续内讧和迫害佛教徒；政客们依旧没有实权；教徒们坚持在街头示威和抗议，麦乔治・邦迪致电总统：“非共产党军队目前的情况就像在进行内战中的内战。”

麦乔治・邦迪访越的第三天，越共使用炸药和迫击炮袭击了南越陆军司令部和西贡以北二百四十英里处的波来古附近的一个美国空军基地。八名美军死亡，一百多名受伤。在马克斯威尔・泰勒和威廉・威斯特摩兰将军的支持下，麦乔治・邦迪立即建议给予北越报复性的空中打击，这是华盛顿数月以来一直在考虑的。

越共对波来古的进攻和我们做出的反应导致了战争的升级。

总统一收到麦乔治·邦迪的建议，即在内阁会议室召集了有国会领袖出席的国家安全委员会会议。虽然对北越的空袭会增加额外的风险，因为苏联总理阿列克谢·柯西金当时正在河内访问，但几乎每一个出席会议的人（包括苏联问题专家汤米·汤普森和乔治·鲍尔）都要求对越共的进攻予以还击。只有参议员迈克·曼斯菲尔德坚决反对。他隔着会议桌直视着总统说，即使河内没有直接指挥这次进攻，它也“了解事情的整个过程。”他说，“南越的老百姓不支持我们”，否则的话，“越共不可能发动这次突然袭击”。他呼吁林登·B·约翰逊慎重考虑这个事实，因为报复性的空袭意味着美国将不再“只说不练了”。总统听完迈克·曼斯菲尔德的发言后，依据“东京湾决议”赋予他的权力下达了空袭命令。

第二天晚上，麦乔治·邦迪带着一份报告返回华盛顿，报告称：越南的形势每况愈下，如果美国不采取新的行动，失败不可避免……在越南的利害关系非常之大……美国的国际声誉和实际影响力在越南受到了直接威胁。现在没有办法解除越南人身上的负担，也不能通过谈判做出任何重大承诺而使我们退出越南……目前，任何形式的和谈撤退都意味着投降。

麦乔治·邦迪建议采取渐进而持久地轰炸北越的政策。

他提出两个目标：就长期而言，他希望轰炸对北越的意志产生影响，迫使他们减少对越共的支援并进行谈判；就短期而言，他认为轰炸能“立即在南越增加乐观情绪”。

这种策略能改变长期的趋势吗？麦乔治·邦迪说他不能保证。他说，“越南的前景很不妙”，“有许多事情需要越南人做得更好”。但是，“我们在越南的立场存在严重弱点，人们普遍认为，我们没有热情、实力、耐心和决心采取必要行动并坚持下去”。

他在最后一段中强调了一个重要问题：“即使从最乐观的方面来看，在越南的斗争将是长期的。认清这一基本事实对我们来说似乎很重要，让我国人民了解这一点，也很重要。”

我认为我们当时没有做到这一点。

麦乔治·邦迪在一九六五年二月八日的国家安全委员会会议上提交了他的报告，国会领袖出席了这次会议。总统赞同他提出的轰炸计划，但认为这是打败侵略而“不使战争升级”的一个步骤。实际上，轰炸计划意味着美国的军事行动将发生重大变化。总统所言是完全无视这种重大变化的不实之词。林登·B·约翰逊深知此点，但考虑到对外界的影响，他发表意见时做了变通和夸张，并希望其他人也照此办理。参议员埃弗雷特·德克森询问能向新闻界讲些什么时，林登·B·约翰逊要求他不要讲美国在谋求“扩大战争”。

虽然总统向公众隐瞒了政策的这一变化，但他咨询了政府外的许多有经验的资深人士，尤其是前总统艾森豪威尔。他让参谋长联席会议成员安德鲁·古德帕斯特中将（曾担任过艾森豪威尔的军事助手）向艾森豪威尔介绍基本情况。他还邀请艾森豪威尔到白宫与他和他的高级顾问们会面。

我参加了二月十七日的会议。那天下午，麦乔治·邦迪、厄尔·G·“巴斯”·惠勒、安德鲁·古德帕斯特和我（我们在第二次世界大战中都是下级军官）围坐在内阁会议桌边两个半小时，聆听艾森豪威尔将军对轰炸决策和越南问题的看法。将军一开始就说，林登·B·约翰逊的首要任务是在东南亚遏制共产主义。他说，轰炸有助于实现这个目标。轰炸不会完全杜绝渗透，但有助于削弱河内继续作战的决心。所以，他认为总统把报复性打击改为“施压战役”的时机来临了。当时在场的某人（我忘了是谁）说，阻止共产党接管南越需要大量美军——八个师，艾森豪威尔听后说，他希望不需要那么多，但如果真需要，“就那么办吧”。他说，如果中国人或苏联人威胁要进行干涉，“我们应该回话让他们小心，以防灾难（如核打击）降临到他们头上。”

迪安·腊斯克致总统的一份优秀的个人备忘录附和了艾森豪威尔的强硬言论。他在备忘录中指出：“我坚信，如果允许共产党北越统治东南亚，必将给美国和自由世界带来灾难性后果。”他说，“我还认为，应采取一切可能的手段回击河内和越共的侵略”，甚至不惜“冒大规模扩大战争的风险”。关于撤退之策，迪安·腊斯克写道：“以谈判为掩护把东南亚拱手让给

共产党北越是完全不能接受的。”

林登·B·约翰逊总统于二月十九日最终决定对北越开始正常的空中打击，但他再次拒绝了麦乔治·邦迪提出的公开宣布这项决定的建议。此举使他最终付出了高昂的代价。一九六五年二月，民意测验显示，美国人民非常支持他的越南政策。当被问及“美国应该继续目前在南越的行动还是应该撤出军队”时，百分之六十四的人说“继续”，只有百分之十八的人说“撤出”。但是，这些数字在以后三年中发生了巨大变化，因为林登·B·约翰逊缺乏坦率和公平，使人们对他的信用和领导能力逐渐失去了信任。

为什么林登·B·约翰逊总统不让美国人民把他当作知心人呢？有些人认为是他天生的内向性格造成的，但实际原因非常复杂。有两个因素对他影响特别大。一是他致力于确保国会批准他的“伟大社会”计划，并提供资金；他不想让任何事情改变他珍视的国内改革计划的进程。二是他特别担心两党保守派要求采取更大——也更危险——的军事行动的压力，因为这可能会导致中国或苏联做出反应，特别是核反应。总统以遮遮掩掩的手法应付这种两难困境，这是一种很不明智的手法，最终导致了他的失败。

林登·B·约翰逊总统担心在越南遭受失败，所以做出了轰炸的决定，而把他因南越局势的不稳定而产生的犹豫不决抛到了一边。

结果，美国对北越持久的轰炸于三月二日终于开始了，而这是对美国公众保密的。那天，从南中国海的航空母舰和南越的空军基地起飞的一百多架飞机轰炸了北越的一个弹药库。闻名的霹雳计划拉开了帷幕。这项计划持续了三年，投到越南土地上的炸弹将超过了第二次世界大战中投到整个欧洲的炸弹。

战争有其自身的发展趋向，其结局总是难以预料。越南战争也不例外。林登·B·约翰逊总统下令实施霹雳计划，不仅发起了空中作战，而且出乎意料地把美国拖入了地面作战。

二月份，当美军正在加紧进行空袭准备工作时，威廉·威斯特摩兰即在争取地面部队保卫承担任务的空军基地。他要求派两个营的海军陆战队到岘港。这个要求使马克斯威尔·泰勒颇为吃惊。虽然他力主实施空袭，但他坚决反对动用地面部队。他立即致电华盛顿，呼吁拒绝威廉·威斯特摩兰的要求。正如马克斯威尔·泰勒后来指出的，“一旦你把第一名士兵送上岸，就不知道还会有多少人得步其后尘了。”

但是，对地面部队的需求显然很急迫，其承担的任务又轻，况且，总统怎能拒绝战地指挥官要地面部队保护美国空军生命的请求呢？林登·B·约翰逊批准了威廉·威斯特摩兰的请求。

有些人认为，威廉·威斯特摩兰和参谋长联席会议在初次要求派美国海军陆战队保卫承担霹雳计划任务的南越各飞机场时，即有动用更多军队的念头——有位学者称之为“一步一步扩大”的策略。也就是说，他们认为威廉·威斯特摩兰和参谋长们向总统和我隐瞒了动用小股部队的真实意图，因为他们知道这将不可避免地导致更多部队的介入。

我不这么认为。当第一架战斗机飞往南越时，我们所有人本应预料到需要派遣美国地面部队，但我们没有预料到。派地面部队之事并不存在任何欺瞒的企图，而是没有预料到我们的行动后果的一种重大失败。如果我们预料到了，我们可能会采取不同的行动。

还应该注意的是，参谋长联席会议的成员当时对在越南采取什么策略也存在严重分歧。虽然他们在二月十一日呈送我的备忘录中一致赞同空袭计划，但当时任陆军副参谋长的小布鲁斯·B·帕尔默将军后来说：陆军不认为轰炸北越会取得预期的结果，海军也觉得没有把握。坚决支持空袭的是空军和海军陆战队。是厄尔·G·“巴斯”·惠勒将军说服其他参谋长呈交了一份意见一致的文件，理由是，如果我们的备忘录意见不一，就是把基本的军事判断任务推给了国防部长，把他和总统推到了不得不做出决定的境地。

小布鲁斯·帕尔默在提到军队政策的决策者时说：“我认为我们的错误在于同意了参谋长联席会议的决定——先进行尝试……‘看看’是否行得通。”

威廉·威斯特摩兰后来说，他也反对在动用美国地面部队之前进行持久的轰炸。“从原则上讲，我不支持轰炸行动，直到一九六六年我得到……足够的军队保护我们以后，我才改变初衷。”他也同意霹雳计划，不仅是因为他相信，它能对北越的意志及其支援南方越共的能力产生严重影响，更重要的是因为它能鼓舞南越人的士气。

总统一直在怀疑空袭能取得成效。他希望在南越看到更多地面上的推进。三月二日，他命令陆军参谋长哈罗德·K·约翰逊将军前往西贡了解情况，并向他汇报还需要做些什么。

他派出了最佳人眩第二次世界大战期间，哈罗德·K·约翰逊是“巴丹死亡行军”的幸存者，曾作为日军俘虏经历过三年的艰辛岁月。那些经历练就了他钢铁般的意志，特别是刚毅的精神和正直的个性。”

哈罗德·K·约翰逊将军到西贡后听到的是对形势的冷峻估计。马克斯威尔·泰勒对他说，“未获解决的根本问题”仍然是南越人民缺乏足够的安全；这个问题的主要原因是我方未能在数量上以绝对优势压倒越共，甚至连五比一的比例都未达到，而最近几次成功的镇压暴动的军事行动（如在菲律宾和马来亚）都在人数上占有十比一甚至二十比一的优势。

威廉·威斯特摩兰建议美国采取“一切必要措施尽可能推迟垮台的日子”。

所以，哈罗德·K·约翰逊将军在报告中建议派遣更多的地面部队，是不令人惊奇的。他还建议扩大对北越的空袭；在非军事区组建一支反渗透的多国部队；在西贡附近或西贡以北的中部高原部署一个师的美军（约一万六千人）。

三月十五日，总统和我在白宫会见了哈罗德·K·约翰逊将军和其他参谋长，专门讨论他的报告。哈罗德·K·约翰逊将军在会上估计，赢得这场战争需要五十万美军和五年时间。

他的估计不仅使我和总统大为吃惊，也使其它参谋长感到惊讶。我们中间没有一个人这么想过。

此时发生了另外一件大事。这件事虽然与战争无关，但却说明了一个极重要的问题，即我们这些为越南而奋斗的人——首先是总统，每天还面临着许许多多的其它难题。三月十七日，黑人牧师马钉路德·金和他的追随者获得联邦法院的裁决，允许他们不受干扰和阻挡地从亚拉巴马州的塞尔马进军到蒙哥马利，以抗议南部各州剥夺黑人公民选举权的做法。我们得到情报说，他们将受到白人种族主义者的暴力阻截。亚拉巴马州州长乔治·华莱士也得到了同样的情报，但他拒绝为进军者提供保护。

我对林登·B·约翰逊总统说，他必须行使三军总司令的权力把亚拉巴马州的国民警卫队置于联邦政府的权利之下，使之摆脱“什么也不做”的州长乔治·华莱士的控制。但总统断然拒绝了这项建议。

当我坚持此议时，总统说：“鲍勃，这就是你的错了。你根本不懂政治。因为乔治·华莱士无所事事而造成的任何暴力事件都将激怒大多数亚拉巴马人，他们将在下次选举中抛弃乔治·华莱士，这正是我所希望的。”

“我和你一样希望乔治·华莱士倒台，”我对他说，“但我不想看到成百上千的人在进军中受伤或死亡。”

林登·B·约翰逊不情愿地听从了我的建议。

从塞尔马到蒙哥马利的历史性进军发生在一九六五年三月二十一日到二十四日。沿途部署的联邦军队和警察使暴力事件大为减少，虽然参与进军的维奥拉·柳佐在她的汽车中被枪击身亡了。

进军结束后的第二天晚上九点钟左右，我从五角大楼回到家里，又累又饿，看到大女儿马尔吉在等我。她是从大学回家来与她妈妈和我一同度假期的。看到她我非常高兴。我问她回家的旅途是否愉快。

“噢，爸爸，太可怕了！”她说：“我在公共汽车上颠簸了三十三个小时。”

“你为什么那么做？”我问。

"我参加了马钉路德·金从塞尔马到蒙哥马利的进军。"我立即打电话给林登·B·约翰逊总统说:"总统先生,我知道你对关于把亚拉巴马的国民警卫队置于联邦政府权力之下的决定感到十分痛苦。不过,由于你非常喜爱马尔吉,我敢肯定你现在会认识到你做得对,她也参加了这次进军!"

关于越南问题依然存在很深的意见分歧。有些人继续主张轰炸北越。有些人认为解决冲突需要在南越打胜仗。还有人认为我们赢不了这场战争,所以美国必须谋求谈判。把立场变来变去的人进行归类可能会使叙述过于简单化,但是,说我们那届政府未能处理好根本性的问题,并无不妥之处。

一九六五年春季和夏季我们对一再要求增派军队一事的处理就证明了这一点。三月十七日,威廉·威斯特摩兰要求再派一个营海军陆战队保卫岘港的安全。三月十九日,小格兰特·夏普又请求再派一个营。第二天,参谋长联席会议提出了他们的计划。由于担心输掉战争,他们迫切要求调一个师的海军陆战队到北方各省和一个师的陆军到中部高原,以发起进攻。一项动用更多军队的决定又提上了议事日程。

四月一日,我们在白宫开会。迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我对参谋长们的建议是否明智提出质疑。南越人的内心深处存在反美情绪,大量动用美国军队有激发这种情绪的危险。总统接受了我们的判断。他否决了参谋长们的建议,但同意了威廉·威斯特摩兰和小格兰特·夏普提出的增派两个营的请求,更重要的是,他同意海军陆战队的使命由保卫基地安全改为积极参战。虽然我们控制了调用军队的规模,但我们扩大了军队任务的范围。美国地面部队现在要直接参战了。

总统同意调更多美军到南越并改变美军的使命——而不同时加强对北越的空袭,使约翰·A·麦科恩感到忧虑。在第二天的国家安全委员会会议上(以及在给迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、马克斯威尔·泰勒和我的一份备忘录中),约翰·A·麦科恩强烈呼吁扩大轰炸计划,认为目前的计划不会迫使河内改变政策。

我也认为,仅靠目前的轰炸计划,我们不可能迫使越共和北越改变政策。参谋长联席会议成员(有一两个除外)也认为轰炸本身不会迫使其改变政策。他们认为,只有同时在南越采取行动使越共和北越人相信他们赢不了,轰炸才会产生效果。要做到这一点,必须增加美军地面部队以支援日趋衰败的南越军队。

约翰·A·麦科恩不同意这种观点。他认为我们能够通过轰炸带来变化。我认为我们不能,因为我们不能搞种族大屠杀,他和其他任何人都未这么提过。

当麦乔治·邦迪就总统四月一日的决定起草发给政府各有关部门的指令时,总统指示他写上如下内容:"应采取一切预防措施避免过早公开此事。采取行动时应尽最大可能避免给人们造成政策发生了突然变化的印象……总统希望让公众认为这些调动和变化是渐进的,完全符合现行政策的。"

在以后几天的国会上,迪安·腊克斯、乔治·鲍尔、马克斯威尔·泰勒和我都发了言。我们向议员们保证,林登·B·约翰逊总统——用乔治·鲍尔的话来说——"非常愿意与国会就此类行动进行最密切的协商"。但是,这样的声明只能增大政府的信用差距。

在美国的军事行动加强之际,我们仍在考虑政治解决越南战争。三月六日,麦乔治·邦迪向总统报告了前一天晚上与迪安·腊斯克和我讨论的情况:三人中有两人(指他自己和我)认为,越南形势突然好转的可能性依然不大……我们仍在考虑一个实际问题,即我们应该把"谈判"之门开启多大。

这是迪安·腊斯克和鲍勃非常关心的问题。出于不同的理由,他们两人都认为,通过适当的国际渠道表示我们愿意谈判越南问题(按我们自己的条件)是很重要的……但是鲍勃走得更远一些。他认为我们应该想办法召开国际会议进行真正的谈判(我觉得他的意思是,如果形势像他预料的那样严重恶化,我们就需要一张谈判桌)。

麦乔治·邦迪准确地表述了我的想法。当时我认为我们应该尽一切努力进行谈判以结束冲突。三年后我离开五角大楼时仍持此立常四月初，有两个方面提出了谈判的建议。联合国秘书长吴丹建议在北越和南越交界地区停火三个月，十七个不结盟国家呼吁“无条件进行谈判”。林登·B·约翰逊总统未理会前者，但在四月七日约翰·霍普金斯大学的一次重要演说中对后者作出了反应。

他在这次演说中声明，他准备进行无条件谈判。但他同时强调，“我们不会被打败。我们不会厌倦。我们既不会公开撤退，也不会以毫无意义的协议为借口而撤退……我们必须做好应付长期冲突的准备”。为了诱使越共和北越进行和谈，他制定了一次提供十亿美元开发东南亚的计划，他说，这一点“通过合作和积极努力是完全可以做到的”。

河内很快对演说进行了谴责，并提出“四项”和平条件，它们成为北越在整个冲突过程中的和谈基矗河内建议我们承认越南人民的基本权利，包括在没有外国军队的情况下的生存权利；越南的两个“地区”在重新统一之前不与任何外国结成军事同盟；重新统一问题由两个地区的越南人民自行解决。这几条我们都能接受。但最后一条成为争议焦点，其内容是，“南越的内部事务必须由南越人民按照南越民族解放阵线的方案予以解决”。接受这一条就意味着接受共产党对南越的控制。

与此同时，参谋长联席会议、美军太平洋总司令、威廉·威斯特摩兰和我继续每天分析各种情况，因为我们——特别是作为国防部长的我——迫切需要制定一项军事战略及推行这项战略的长期派军计划。

四月六日，中央情报局向林登·B·约翰逊总统报告，河内已派两个营的北越军队进入中部高原，另外一批军队到了岘港附近。对此，参谋长们要求再调两个旅（约八千人）到南越。威廉·威斯特摩兰赞成他们的建议，但马克斯威尔·泰勒不赞成。马克斯威尔·泰勒得知此事后，怒气冲冲地致电华盛顿说，“与我最近在华盛顿时看到的情况相比，这个建议显示他们现在更加愿意介入地面战争”。

随着形势的恶化，总统认为必须采取更多行动，他倾向于批准参谋长们的建议。然而，由于马克斯威尔·泰勒表示担忧，总统叫我前往火奴鲁鲁会见马克斯威尔·泰勒和其他高级官员，讨论调动军队的建议。

一九六五年四月二十日，我们会了面。我们围坐在太平洋司令部一排时钟下的一张大会议桌边，开始讨论轰炸北越的计划。几天之前，马克斯威尔·泰勒在致迪安·腊斯克的电报中表示过他的看法：“任何规模的轰炸……都不会迫使河内取消其行动……如果在南越镇压越共的行动没有实际进展的话。必须得让河内相信越共在这儿赢不了。”

他直接了当地指出，单纯轰炸不可能达到这个目的。当时我就同意这个结论，在我任国防部长的后几年中，我一直持这种看法，我看到、读到和听到的任何事情都未能使我改变观点（后面还将述及）。虽然参谋长联席会议的一两个成员不赞同我的看法（我的立场后来引起了激烈的争论），但与会的每一个人——马克斯威尔·泰勒、威廉·威斯特摩兰、厄尔·G·“巴斯”·惠勒、小格兰特·夏普、威廉·P·邦迪和约翰·T·麦克诺顿——均同意，单纯轰炸不是办法。

因而，我们转而讨论在南越能做些什么。大家普遍认为，需要动用更多美军以防止西贡政权垮台。那么需要多少呢？采取何种战略呢？这些方面出现了重大的意见分歧。厄尔·G·“巴斯”·惠勒、小格兰特·夏普和威廉·威斯特摩兰重新提出派遣两个师的要求，加上马克斯威尔·泰勒反对派遣的两个旅，他们还要求派遣后勤供应部队，总人数达到六万人。在马克斯威尔·泰勒的支持下，我反对派遣两个师——如何使用这些军队，没有明确说明。但我同意支持其它要求。这意味着在南越的美军人数将大为增加，由原来的三万三千名增至八万二千名。

我在四月二十一日的内阁会议上向总统呈交了建议书。

我请求他批准立即增调军队，以支援南越抗击共产党的进攻，防止“南越军队或美军遭受重大失败”。我知道，增派军队和赋予军队战斗使命必然会造成更大伤亡，使公众更加关注这场战争。所以，我请求林登·Ｂ·约翰逊总统向国会领袖通报“调军计划”和“在越美军使命的变化情况”。

但是总统不想

这么做，他说：“我们不打算现在宣布整个计划，而将在适当时机分别公布军队调动情况。”五月初，他向国会提出拨款要求。他说：“这不是一项普通拨款……支持这个要求的每个国会议员实际上是在投票支持我们在南越遏止共产党侵略的行动。”这项议案分别在众议院（列为第４０８—７号）和参议院（列为第８８—３号）获得了通过。

乔治·鲍尔也出席了四月二十一日的会议。关于火奴鲁鲁建议，他的意见是，我们“不应在未探索是否有和解可能的情况下就采取这种危险的措施”。总统回答说：“好吧，乔治·鲍尔，我让你明天给我拿出一项和解计划。如果你能变戏法似的找到解决办法，我会支持的。”

乔治·鲍尔当天夜里就向总统提交了一份和解计划。我在计划书的开头指出：“我们必须准备接受这样的和解方案：达不到我们公开声明的目标，但仍符合我们的基本目标（如南越保持独立，不受共产党控制等）。”总统、迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我都同意这一立场，但是，乔治·鲍尔的计划也没有指明我们怎样才能实现这些目标。

乔治·鲍尔说，我们不应接受一个老挝式的联合政府，但我们可以允许越共成员参加自由竞眩他指出：“我们当然不能轻易同意以这些条件达成的任何安排而不坚持解散南方越共和让越共融入国民生活的要求。”总统、迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和也都同意此点。但是，乔治·鲍尔没有指明，在北越要求“按照南越民族解放阵线所提方案”解决问题的情况下，如何进行“自由选举”。他也没有指明，怎样才能实现他提出的其它目标。”

乔治·鲍尔提出来而我们没有很好去做的一项建议是，请求调解者（如瑞典、苏联或十七个不结盟国家）明确告诉河内，我们将接受他们提出的立常我们曾与在巴黎的一名北越代表进行过数星期接触。在此后三年中，我们尝试过许多其它形式的接触，但我们没有充分利用一切可能的渠道，没有把我们的立场表达清楚。

几天后，我请约翰·Ｔ·麦克诺顿起草一项停止轰炸一星期的建议。我希望此举能引出一系列相关行动，致使河内进行谈判或者减少其对暴动者的支援，同时提高国际国内对本届政府政策的支持率。和我后来提出的许多暂时停战的建议一样，这项建议引起了相当大的争议。军方许多高级领导人反对这项建议，因为他们担心北越会乘此机会加强渗透。总统的某些顾问担心，如果停火持续下去，河内会提出谈判以诱使我们入圈套，这样一来，北越就可以借轰炸停止之机维持甚至加强对越共的支援。还有些人担心美国右翼势力会视此举为怯懦行为，如果不能产生立竿见影的成效，他们会要求扩大轰炸规模。

最近几个星期，自由派知识分子和国会议员中对林登·Ｂ·约翰逊总统越南政策的批评越来越多。林登·Ｂ·约翰逊对此颇感恼火，他想做出答复，如有可能，平息这些批评。正是出于这个原因，他接受了我的建议，并非他个人相信在这个阶段暂停轰炸能促成谈判。

无论如何，五月十三日开始了未经宣布的暂时停火。同一天，我国驻莫斯科大使福伊·科勒受命向北越驻苏大使递交了一份电文，内容如下：“美国政府考虑了……河内代表多次提出的建议：在北越遭受空袭的情况下，和平不可能取得任何进展……在暂停轰炸期间，美国将密切注意（越共和北越）军队的军事行动……是否会大幅度减少。”

河内驻苏大

使拒绝会见福伊·科勒。那天夜间，一位级别较低的美国外交官将电文亲自交到了北越大使馆。第二天早晨，电文被装在写有“美国大使馆”字样的一个白信封中退了回来，没有发表任何评论。

一则感到被驳了面子，一则担心右翼的批评，总统在五月十六日白宫召开的一次会议上

表示了恢复轰炸的想法。我请求推迟一段时间，认为我们应该遵循停火七天的原定计划，给河内更多时间考虑做何反应。但总统认为，河内如果有兴趣，现在就已做出反应了。我们最后议定停火六天。五月十八日，轰炸恢复了。

此后的三周是总统和他的顾问们越来越沮丧和担心的一个阶段。南越的政治局势越来越不稳定。军队内外的天主教徒和佛教徒密谋反对潘辉括（音译）的文官政府。一次政变刚刚失败后，由南越青年军官发动的另一次政变成功了。他们推举四十二岁的阮文绍将军为国家元首，以空军三十五岁的阮高其将军为总理。代理大使亚历克斯·约翰逊说阮高其像一颗“无人看守的导弹”。他确实如此，他嗜酒嗜赌如命，还十分好色。他穿着浮华，我常见他身着带拉链的黑色飞行服，腰带镶有珍珠的左轮手枪。他还发表极端言论。当有记者问他最崇拜谁时，他说：“我崇拜希特勒……我们越南需要四个或五个希特勒。”威廉·Ｐ·邦迪后来把阮文绍和阮高其称为“庸才，真正的庸才！”

与此同时，人们越来越认识到轰炸难以奏效，这使要求扩大地面战争的压力日益加强。六月三日，马克斯威尔·泰勒致电华盛顿：“我们应该明白，我们并不相信任何规模的轰炸能够使越南民主共和国（北越）停止其在南越的行动。也许只有当……北越相信南越的形势已经或将要对他们不利时，他们才会改变态度。”

两天后，他又致电说，南越的一个军由于领导不力和士兵开小差，已经快要溃散了。几个月来，马克斯威尔·泰勒一直反对美军在南越参加战争，但他现在不得不指出：“美国地面部队也许有必要采取行动了。”

迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、威廉·Ｐ·邦迪、乔治·鲍尔、汤米·汤普森和我于六月五日（星期六）下午在迪安·腊斯克的办公室开会讨论马克斯威尔·泰勒的电报。总统突然走了进来。他显得很孤单。他说，“夫人”走了，他是来找些伙伴的。但他得到的是兜头一盆冷水。

他读着马克斯威尔·泰勒的电报，忧虑的心情越来越沉重。迪安·腊斯克还抱有一点希望，但是我说：“我们谋求在南越形成和局，我们能做到吗？我不知道。共产党仍然认为他们胜利在望。”

总统侧耳倾听。他看上去有些苦恼和忧郁。他沉着脸说：“最大的危险是我们有一天会遇到大麻烦。”

他是多么正确啊！

六月七日，炸弹爆炸了。那天，威廉·威斯特摩兰致电五角大楼说：东南亚的冲突正在升级。部分北越军队已进入南越，更多的军队正在途中……迄今为止，越共在这次战役中尚未动用全部力量……另一方面，南越军队很难对付日趋强大的越共力量。士兵开小差的比例极高。战斗损失比预计的高出许多……其结果是，南越军队开始不愿意发动攻势了。有几次，他们的意志在炮火的打击下显出了动噎…两军人数的对比继续向有利于越共的方向发展……如果得不到增援，南越军队肯定顶不住这种压力……在此后非常关键的几周内，除了增派美军或第三国军队加强我们在南越的行动外，我认为我们已没有任何其它的选择……增派军队的基本目的……是大大加强我们在地面的进攻力量，迫使越共相信他们赢不了。

威廉·威斯特摩兰说他现在需要四万一千名战斗部队。

以后还需要五万二千名。这将使美军总数从八万二千人增至十七万五千人。他在电报的最后说：“必须继续研究制定在必要时动用更多军队的计划。”他的要求意味着美国无限制地扩大了军事干预。

我在国防部任职七年收到的数千封电报中，这是最令我烦恼的一封。我们无论如何得做出决定。到底要走哪条路，我们不能再推迟做出抉择的时间了。在此后的七个星期中，这个问题一直是笼罩在我们头上的阴云。

第二天早晨，我们开始在椭圆形办公室进行研讨。南越的命运危在旦夕，只有大量动用

美军才能挽救。“我们面对的是个烂摊子。”我对其他人说。但我和他们一样，不知道如何才能解决问题。

六月十日我们继续讨论。有人（我忘了是谁）说：“美国人民认为我们隐瞒了实情。”我同意这种说法。我们已经“欺骗”舆论很长时间了。

总统向我们提出了一连串问题：

问：所需美军会超过十七万五千人吗？

答：这似乎是足以有效支持南越军队的极限人数。

问：我们如何抽身而退？

答：希望在逼和越共和对北越保持压力的情况下解决问题。

问：我们的目标是什么？

答：有人说是形成和局。有人认为我们的目标是南越的自决自主。

问：在谈判方面我们还有任何办法可想吗？

答：公开与越共接触。但这可能会严重打击西贡的士气，而且几乎没有成功希望。迪安•腊斯克认为与越共打交道实际上意味着失败。

问：五月份的暂停轰炸产生任何消极影响了吗？

答：在西贡没有。此举消除了批评者的靶子。但国内外的抗议之声依然未绝：我们将走向何方？麦乔治•邦迪和我建议多做些解释。我们请求总统发表重要演说，阐明他的意图。

会议期间，总统指示我们询问威廉•威斯特摩兰，应该采取何种战略和战术；越共和北越会做何反应；美军会有多大伤亡，何时会出现伤亡。由于这些问题找不到确切答案，在此后数月内严重妨碍了我们的决策。

事态的急速发展使我更加担心我们介入的规模会越来越大。那天晚上通过电话与林登•B•约翰逊总统交谈时，我对他说：“在内心深处，我对参战规模有非常明确的限制。我认为参谋长们没有这种想法。事实上，我知道他们没有。”

“你认为（威廉•威斯特摩兰的请求）是他们希望采取的下一个步骤吗？”他问。

“是的，”我说：“他们希望不致于走得太远。但是威廉•威斯特摩兰在电报中提出的措施超出了这个范围。他没有说这是最后的措施。”

在此举棋不定和混乱的时期，我于六月十六日会见了新闻记者。有人问：“你预计军队数量会超过七万至七万五千吗？”我回答：“国务卿、总统和我已再三声明，我们将尽一切努力实现我们在南越的目标……对你的问题，我只能做此答复。”有人说：“美国的总体战略是什么？”我说：“我们的目标和战略是让北越人相信，共产党在南越发动、指挥和支持的旨在推翻现政府的游击战争不可能获得胜利，从而迫使他们就该国的未来和平和安全进行谈判。”

同一天，安德鲁•古德帕斯特奉林登•B•约翰逊总统之命前往艾森豪威尔的葛底斯堡农场，向这位前总统通报威廉•威斯特摩兰的调军请求。艾森豪威尔的建议简明扼要：美国现在已经在越南“诉诸武力”，所以“我们必须得赢”，应该批准威廉•威斯特摩兰的请求。

第二天下午林登•B•约翰逊总统看到的民意测验显示，公众希望采取进一步的行动。百分之六十五的人赞成他对战争的应对之策；百分之四十七的人赞成增派军队。这是“拿不准”的人（百分之二十三）的两倍；是希望“保持目前的军队人数”的人（百分之十九）的二点五倍；是希望“撤离军队”的人（百分之十一）的四倍多。

但是总统知道公众会很快改变态度。六月二十一日他对我说：我认为随着时间的推移……由于我们已有的、特别是潜在的分歧，我们在远离国土的地方进行长期作战是很困难的。一个月来，我一直在为此而担心，并颇为沮丧，因为国务院和国防部都未能制定出令我满意的计划，使我们做一些有益的事情，而不是在雨季期间祷告和坚守阵地，期待他们停止进攻。我不相信他们会放弃斗争。我看不到……我们有任何……在军事或外交上获胜的计划……拉塞尔认为我们应该利用这些变化从那里抽身而退。

我不认为我们可以从那里退出，因为我们有条约，因为我们已经发表了许多言论。我认为抽身而退会使我们在全世界大失脸面，一想到世人的舆论我就不寒而栗。

总统非常苦恼。我和其他人都感觉到了。哥伦比亚大学历史学家亨利·Ｆ·格拉夫这些天里拜会过总统。他后来写道，总统对他说，他（总统）花了许多不眠之夜思考这样一个问题："如果我的总统告诉我，我的孩子必须得随海军陆战队开赴南越……并有可能死去"，他会作何感想。

林登·Ｂ·约翰逊常常说一些夸张之言，愤世嫉俗者会说他的言论反映了他的行为，但事实并非如此。就我所知，没有一个运用权力把美国人送往危险地区的美国总统是言行不一的。我理解林登·Ｂ·约翰逊总统的思想感情。

决定被一再推迟做出，因为我们在探索一条好的途径。在争论日趋激烈之时，记者们催请林登·Ｂ·约翰逊总统答复参议院最近提出的要求：在他动用更多美军之前，先取得国会的同意——这超出了"东京湾决议"的范围。他回敬提问者说："任何看到该决议"的人都知道，它授权总统在形势需要时采取他认为"必要的一切措施"。

总统是按照参议员迈克·曼斯菲尔德（他反对增派军队）和参议员埃弗雷特·德克森（他支持增援）的建议发表上述谈话的。他们两人力劝总统不要与国会再起争端，因为他们担心那会使国家分裂；不管国会投票选择何种道路，都会损害作战行动。这是林登·Ｂ·约翰逊希望听到的答案，但它是错误的答案。我们没有"恰当的"，时机通过国会投票来取得对军事行动的普遍赞同。国会会对怎样和何时采取行动争论不休。但是，我们必须得这么做，即使招致不和的投票会给敌人以帮助和安慰。我们当时没有这么做。我们从中得到的教训是：政府必须承受那种风险，以使全国团结一致参与战争，支持战争。但是我们没有努力去团结全民，而是坐在椭圆形办公室里掩盖真相，避免争论。我们今天更明智了吗？

从六月中旬到七月中旬，我们在越南问题上还是一团糟。

每隔几天我们就收到马克斯威尔·泰勒或威廉·威斯特摩兰的电报，报告西贡的局势进一步恶化或申述增派军队的理由。

我们一次又一次开会。我花了许多时间在令人憋气的会议室里与参谋长们争论威廉·威斯特摩兰的计划和要求。威廉·Ｐ·邦迪和他的同事们仍在探究外交渠道。总统几乎每天都在与他的高级顾问们商讨这种复杂而困难的局势的各个方面。

六月十八日，乔治·鲍尔向总统呈上另一份极有说服力的备忘录。就像他一九六四年十月的备忘录一样，这份备忘录也未经过国务院或国防部的高级官员分析和讨论。最初，它仅被送给了总统和迪安·腊斯克；除国务卿外，国务院的其他人都未得到副本，甚至威廉·Ｐ·邦迪也未得到。乔治·鲍尔请求总统把增援部队限制在十万人"以内"，这非常接近我六月十日提出的九万五千的数字。在六月二十三日的一次会议上，乔治·鲍尔建议将人数控制在十万以内，如果我们因此被迫撤出南越，我们可退至泰国进行坚守。迪安·腊斯克和我坚决反对此议。我们怀疑南越垮掉后泰国是否能支持下去。我请求批准威廉·威斯特摩兰的调军要求，同时加紧谈判努力。

面对如此严重的意见分歧，总统让乔治·鲍尔和我详细阐述各自的观点。他给了我们一周时间。

我们立即着手工作。在这期间，乔治·鲍尔的观点有了重大变化。在此之前，他主张限制而不是拒绝增派军队；探索而不是敦促抽身而退。仅此而已。现在，乔治·鲍尔已不主张在南越坚持下去，而是认为，我们应该尽快与北越达成协议，"乘损失不大时赶紧撤手"。威廉·Ｐ·邦迪不接受这项建议，他着手准备第三份文件，提出了"中间路线"：利用现有的大约八万五千名美军坚守阵线。

在草拟备忘录时，我收到了威廉·威斯特摩兰发来的另一份令人不安的电报。电报指出，一场旷日持久和耗费巨大的战争需要大量增加美军数量，包括在一九六六年派遣比他原来的

预计超出许多的军队。与参谋长联席会议讨论过该电报后，我于六月二十六日写出备忘录，其中吸收了威廉·威斯特摩兰的观点。我把备忘录分发给迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪、乔治·鲍尔和威廉·Ｐ·邦迪，征求他们的意见。

我的备忘录的中心内容是，应该大大加强美国和南越的军事力量，使之“足以让越共相信他们赢不了，并因此改变战争的局面”。威廉·威斯特摩兰估计，要达到这个目的，一九六五年需要十七万五千美军（一九六六年需要更多）。所以我提出了这个数目。我同时建议扩大对北越的军事行动，扩大外交渠道以谋求与河内、北京和越共进行对话。备忘录的末尾是对“成功的可能性的评估”，内容如下：从军事角度来看，这项计划能否成功取决于增援行动能否在南越掀起一个高潮，而这一点又取决于以下两个方面：一，南越军队能否保持目前的数量和战斗精神；二，美军能否有效地发挥快速反应的作用，这是迄今尚未检验过的。美军人数太少，不足以与政府军与游击队人数十比一的传统模式相提并论，但是，这些美军应该足以应付越南的……这种容易确定和进攻敌人的常规战争。

我的备忘录使麦乔治·邦迪大为吃惊，他以一份“旨在提出问题而不回答问题”的备忘录作答。他确实提出了一些问题。他写道：“我的第一个反应是，这个计划（把目前在南越的美军力量扩大一倍，把空袭北越的规模扩大三倍，以及一项进行海上封锁的重要新计划）愚蠢之极。”他有先见之明地提出一个后来证明是根本性的问题：“美国正规部队在南越进行反游击战真的有前途吗？”他提到了前总统艾森豪威尔的话：正是核攻击的可能性才在朝鲜实现了停战。他认为我们“至少应该考虑，扩大行动会给我们与河内的沟通带来什么样的实际威胁”。他最后问道：“我们要投入二十万人掩护撤退吗？难道我们在目前的条件下不能顺利撤退吗？”

除了麦乔治·邦迪提到核武器并暗示我们应该考虑发生核战的危险外，我同意他的所有观点和担忧。但是，需要做的是找出问题的答案而不是仅仅提出问题。七月一日，乔治·鲍尔、威廉·Ｐ·邦迪和我的三份备忘录被呈送到白宫。但是，另外还有一份备忘录，我不知道这件事，我相信乔治·鲍尔和威廉·Ｐ·邦迪也不知道。

正如我述及的，迪安·腊斯克很少给总统写备忘录，我从未见他在不告诉我的情况下就军事问题写备忘录。但这次他写了，为的是表达他的信念和担忧，他知道乔治·鲍尔的备忘录中没有这些内容。我想引述迪安·腊斯克的原文，因为他的观点——如果我们失掉南越，第三次世界大战的危险就会增加——对我们产生过不同程度的影响。他的原文是：美国承担义务的完整性是世界和平的主要支柱。如果我们的许诺靠不住，共产党阵营会得寸进尺，使我们丧失地位，而且必将导致一场灾难性的战争。只要南越人愿意为他们自己而战，我们就不能放弃他们而给和平和我们在全世界的利益带来灾难。

读者也许会认为，迪安·腊斯克从南越的陷落中预见到这样可怕的后果叫人难以理解，但是，考虑到我们那代人的经历对他的影响（对我们或多或少都有），这就不难理解了。

我们经历过慕尼黑的绥靖政策；经历过第二次世界大战中在欧洲和亚洲抗击侵略的岁月；目睹了苏联对东欧的控制；多次经历过对柏林的威胁，包括一九六一年八月的那一次；经历过一九六二年的古巴导弹危机；前不久经历的是，共产党中国声明，南越的冲突是他们认为正在向全球蔓延的“解放战争”。乔治·鲍尔的备忘录没有涵盖这些根本问题，所以林登·B·约翰逊总统不再理会它了。

麦乔治·邦迪把四份备忘录呈给总统，其中一份是自己的。他在备忘录中改变了前一天向我表述的立常他写道：“我料想您会仔细倾听乔治·鲍尔之言，然后拒绝他的建议。

这样一来，讨论范围相对缩小，只需在我哥哥和罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉的建议中选择其一。”

总统第二天召集我们开会。他看上去非常苦恼。经过长时间的讨论以后，他叫我再赴西贡，以考察马克斯威尔·泰勒和威廉·威斯特摩兰提出的增派军队的要求。他派Ｗ·埃夫里

尔·哈里曼前往莫斯科探索重新召开日内瓦会议的可能性（我非常支持此项使命）。他指示乔治·鲍尔寻求与河内在巴黎的代表直接接触的可能性（我所赞成的另一项谋求和谈的动议）。

八月，我方与北越在巴黎的代表的接触（代号为ＸＹＺ）开始了。国务院驻外机关事务局前官员埃德蒙·古利昂和北越代表梅文蒲（音译）在巴黎举行了秘密会谈。埃德蒙·古利昂竭力探究河内的公开和私下声明的真实意图，以确定是否有可能展开实质性谈判。但是，经过几次令人鼓舞的会谈后，北越突然于九月关闭了这个渠道。

在七月份的讨论过程中，总统曾把一批被誉为“哲人”的两党老政治家召至华盛顿。他在任期间召集过好几次，被召人员每一次都有所不同。这一次他要求“哲人”小组评估战争的进展情况，给他提出应敌良策。

“哲人”小组由知识渊博、经验丰富且德高望重的人士组成。这一次的成员有：迪安·艾奇逊——杜鲁门总统任内的国务卿，冷战初期美国外交政策的主要设计者；奥马尔·布雷德利——退役五星上将，表现出的是美国军队核心人物的那种沉着冷峻的职业作风；约翰·考尔斯——共和党自由派人士，《明尼阿波利斯明星论坛报》和《展望》杂志的出版人，他的报刊是美国重要报刊中具有国际主义特色的典型；阿瑟·迪安——律师，外交官，在朝鲜停战谈判中任艾森豪威尔的谈判代表，赞同考尔斯的自由共和主义，信奉代表两党的国际主义；罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克——标志着约翰·Ｆ·肯尼迪和林登·Ｂ·约翰逊之间国家安全事务管理工作的连续性；保罗·霍夫曼——大富豪，工业家，主持过马歇尔计划，特别擅长发挥美国商业的作用，使其为美国外交政策服务；乔治·基斯佳科夫斯基——哈佛大学著名化学家，标志着核时代科学与政治的相互关系；阿瑟·拉森——杜克大学法学教授，自一九三三年以来为数名总统服务过，是第二次世界大战中学术界与政府结盟的象征；罗伯特·洛维特——在杜鲁门政府中担任过副国务卿和国防部长，名震一时；约翰·麦克洛伊——洛维特在第二次世界大战时期的同事，战后曾任美国在德国被占领地区的代理领事。在这些人身上集中体现了他们那代人在第二次世界大战和冷战初期获得成功时具有的意志、自信和信念。

七月八日上午，这个小组的奥马尔·布雷德利、罗斯韦尔·Ｌ·吉尔帕特里克、乔治·基斯佳科夫斯基、阿瑟·拉森和约翰·麦克洛伊同迪安·腊斯克、汤米·汤普森、威廉·Ｐ·邦迪和我开了会。我们向他们全面介绍了情况，回答了他们的问题，并请求他们畅所欲言。除阿瑟·拉森外，他们都建议尽“一切”力量防止南越落入共产党之手。其中几位还批评我们目前的行动“太保守”。

那天晚些时候，他们向“哲人”小组的其他成员介绍了他们的观点，除保罗·霍夫曼外，大家均表示赞同。迪安·艾奇逊和阿瑟·迪安尤其反对保罗·霍夫曼的谈判建议，阿瑟·迪安说，现在已来不及“把我们的远东政策移交给联合国”或其它任何国家了。约翰·麦克洛伊代表小组对迪安·腊斯克和我说：“我们的自尊心将受到伤害，除非你们采取行动。你们必须行动起来。”

那天晚上，迪安·艾奇逊、奥马尔·布雷德利、约翰·考尔斯、阿瑟·迪安、罗伯特·洛维特和约翰·麦克洛伊在内阁会议室与总统开会。几天后，迪安·艾奇逊向前总统杜鲁门汇报开会情形时说，听到林登·Ｂ·约翰逊总统抱怨难题太多，“我激动地对他说……他别无选择，只能继续前进……我的同事们也七嘴八舌地发起言来，就像在滑铁卢指责斯科茨·格雷斯的情形一样……通常言行谨慎的鲍勃·洛维特尽了全力，奥马尔·布雷德利当然与我站在一起。我认为……我们成功了。”但是，他们在下面的问题上未获“成功”：他们认为（曾向迪安·腊斯克和我特别强调过），政府必须向公众全面解释军事形势和需要派遣更多美军的理由。约翰·考尔斯和罗伯特·洛维特都责备总统把战争“描述得过于美好了”。

这个时候，国会中的保守派开始呼吁大幅增加国防经费以支持目前的增援计划和以后的进一步行动。众议员杰拉尔德·福特和梅尔文·莱尔德呼吁增加十至二十亿美元的国防经费，征召至少二十万预备役人员。参议员埃弗雷特·德克森也请求总统争取“更多的权力和资金

——大量资金”。

此

时，“伟大社会”计划到了重要关头：参议院终于批准了老年保健医疗方案，内阁不久将开会讨论；“伟大社会”计划的其它议案还有待批准，其中包括移民改革方案、反贫困计划、援助阿巴拉契亚的计划和净化空气条例。林登·B·约翰逊总统认为，增加国防经费会扼杀他提出的自罗斯福“新政”以来最伟大的社会进步方案。今天我们认为他的行为是找托辞耍花招——人们普遍称之为欺骗，但我们忽略了一点，即他深切希望纠正我们社会存在的种种痼疾。

一九六五年七月十四日，在我准备前往西贡之时，林登·B·约翰逊接见了《新闻周刊》编辑詹姆斯－坎农。坎农问道，作为总统，他的最高目标是什么。他回答说：是让我们的全体人民“生活过得更好、更快乐、更有意义”。坎农问他是怎样改变他在参议院时的保守形象而有了这些想法的，他回答：“我比以前更多地了解了民众的问题。例如，我对我们强加于黑人的种种不公正比以前更加敏感，因为我现在常和他们交谈。我少了一些自私自利，多了一些大公无私……处在这个位置，你已至高无上，你唯一想做的就是正确的事。”

许多人也许会认为这些话是自我标榜，是一个精于此道的演员在竭力使人们相信，他与真正的他不同。但我认为事实并非如此。人们认为林登·B·约翰逊经常掩饰真相，从而毁坏了他的声誉——怀有纠正困扰我们大多数人的错误的高度责任感。

林登·B·约翰逊总统几乎把所有时间都用于推进他的各种计划方面，其中有些与民权、“伟大社会”有关，有些与越南战争有关。那年夏季的一个夜晚，当国会辩论“选举权法”时，玛格丽特和我与总统及总统夫人在白宫的总统住处共进晚餐。我们四人正坐在一张小桌边边吃边聊，总统突然俯下身来，拿起挂在他面前桌边的电话对白宫的接线员说：“给我接埃弗雷特·德克森。”

这位参议院少数党领袖的电话很快接通了。我只能听到一部分谈话。“埃弗，”总统说，他停顿片刻以示强调，“你失去了今天那该死的投票表决。”他谈到了可能最终决定该法案成败的重要的投票程序。我听到埃弗雷特·德克森气极败坏地说：“你凭什么认为是我丢掉的？是你的那些该死的南方民主党人背弃了你！”

总统耐心倾听，然后平心静气地说：“埃弗，我知道南方民主党人要背弃我。我指望你争取到足够的共和党人来弥补。”他们又互相取笑了几分钟。最后，林登·B·约翰逊说：“埃弗，你想要什么呢？我告诉你我想要的，那就是‘选举权法’。”然后他们在电话上达成了妥协。这就是林登·B·约翰逊总统，他经常在谋求实现他的立法目标。在本例中，他努力谋求通过的是本世纪对种族和平贡献最大的法案之一。

另外一次，他召集商界要人和工人领袖在内阁会议室开会，要我参加。会议与国防毫无关系——他只是希望得到与会者对“民权法”的支持，但是，正如我指出的，他经常让我参与同我的主要职责没有关系的事务。在一小时的时间里，他请求与会者迫使他们的国会议员投票赞成该法案，但似乎毫无进展。最后，他失望地说：“先生们，你们都认识泽福”——除我之外，我怀疑与会的其他人都不知道泽福是跟随约翰逊很久的黑人厨师。“去年夏天，她、伯德和我三人开车从农场返回华盛顿，途经密西西比时，伯德说：‘林登，能在下一个加油站停车吗？我想解手。’我说：‘当然可以。’我们解手后继续开车行驶了一段时间，泽福突然说：‘总统先生，您能把车停在路边吗？’‘你为什么要我停车呢？’我问。‘我想解手’。‘你为什么不在加油站与我和伯德一起去呢？’‘因为他们不会让我进去。’她回答。”这时，林登·B·约翰逊敲着桌子厉声说道：“先生们，这是你们想要的那种国家吗？这不是我想要的那种。”有些人也许会说这是演戏，但我知道不是。

迄今为止，人们主要根据越南问题来判断林登·B·约翰逊总统的政绩是好是坏。但我相信，未受战争创伤影响的未来的历史学家会做出更客观的评价，会因立法方面的两个里程

碑——一九六四年的“民权法”和一九六五年的“选举权法”——而称赞他。没有这两个法案，今天我们的国家肯定还处在内部冲突之中。我认为，历史会证明这两个法案是本世纪最伟大的政治成就之一。林登·B·约翰逊关于我们的未来的宏伟蓝图——“伟大社会”，仍是我们奋斗的目标，可悲的是在三十年后的今天，他提出的目标仍未实现。

七月十四日夜离开华盛顿之前，我打电话给林登·B·约翰逊总统讨论了我赴西贡的使命和越南问题。我们讨论了事情发展到今天这种地步的原因和经过，以及在以后的日子里我们该做些什么：总统：我们自己很清楚，当我们谋求东京湾决议时，我们没有打算投入这么多的……地面部队。

罗伯特·S·麦克纳马拉：对。

总统：我们正在这么做，而且我们知道情况会更糟，问题在于：我们真的想这么做而使我们自己处在危险的境地吗？

罗伯特·S·麦克纳马拉：……如果我们要按我备忘录中的建议——派遣更多的军队——行事的话，我们就得征召预备役人员……可以肯定，如果我们征召预备役人员，您就得从国会争取到附加的权力。这样才能取得一致支持。您可能会说：“嗯，对，但它也可能引起广泛的争论和不同意见。”我认为我们能够避免它。我确实认为，如果我们……对他们说：“这就是我们面临的形势，以我们现有的这些军队，我们不可能赢，如果我们要‘赢’，我们就必须增派军队。我们需要更多的军队。在采取这些措施的同时，我们将……继续通过政治途径探索谈判解决问题的可能性。在这种形势下，我们请求你们给予支持。”我认为您在这种情况下是可以得到他们的支持的。这样一来，您既可得到征召预备役人员的权力，又可把他们与整个计划联系起来。

总统：……嗯，你说的有道理。

罗伯特·S·麦克纳马拉：我不知道您想走那么远，我不是在敦促您。我判断您会如此，但我的判断也许是错误的。

总统：……迪安·腊斯克同意你的看法吗？

罗伯特·S·麦克纳马拉：是的。……他非常同意。在这方面他是个持强硬路线的人，在任何情况下他都不会放弃南越，即使因此而爆发全面战争。目前他不认为我们应该走向全面战争，而认为应该竭力避免。但是，如果有必要通过全面战争保住南越，他会支持的。

一九六五年七月十六日至十七日，我在西贡会见了威廉·威斯特摩兰。和他会面加重了我最大的担忧和疑虑。威廉·威斯特摩兰说他在年底前需要十七万五千军队，一九六六年另需十万人。由于我不大相信空袭能够减少从北方流入南方的人力和物力，使之不足以压倒南越军队和美军，所以我向威廉·威斯特摩兰和他的参谋人员询问轰炸的效果。他们谈的情况证实了我的怀疑。经过长时间的讨论，我最后说：下面是我的结论，但我希望你们能证明我是错的：一、越共（和北越）能够征召更多人入伍。我们应该相应地做好增加我方力量的准备。

二、过去和现在北越都未提供太多物资以支援越共。我认为以后也不会。

三、由于提供的物资极少，故而空袭并不能严重破坏越共的后勤供应能力。我并不是说我们应该停止空袭，然而，我的确认为，我们在南越需要更多军队，以便在地面给予敌人以有效回击。

我继而探究美军在南越将会扮演什么样的角色。两星期前，我曾指示参谋长联席会议研究军事战略和战术问题，并评估下述问题：“如果我们采取一切可能的措施，我们能否保证在南越获得胜利。”我坚持要研究清楚该采取何种战略。厄尔·G·“巴斯”·惠勒要求安德鲁·古德帕斯特进行这项研究。他率领一个特别小组，写出了一份一百二十八页的报告，在我前往西贡的前一天呈交给了我。

“如果我们采取一切可能的措施，我们能胜吗？”对于这个问题，报告称：“根据合理的

推测……我们似乎没有理由不获胜，如果这是我们的意愿，如果这种意愿体现在战略和战术行动中的话。”不过，报告也坦率地指出，“对这个问题——如果我们采取一切可能的措施，我们能否保证在南越获得胜利——的任何评估，必须考虑到许多因素，特别是，在南越发动我们在此处想象的那种攻势的经验有限。”

这是不可预测的一个重要问题。威廉·威斯特摩兰和参谋长联席会议认为越共和北越将进入河内国防部长武元甲所说的“第三阶段”，即大规模作战阶段。在此阶段，我们可以用常规的军事战术（“搜寻和摧毁”战术）应付和消灭敌人。

我们可作进一步推测：如果越共和北越不进入第三阶段，美国和南越军队可以发动有效的反游击战行动。

虽然我在与威廉·威斯特摩兰及其参谋人员开会时询问了这些根本性的问题，但我们的讨论显然很肤浅。现在回过头看，我发现了当时的明显失误：当时和后来，我们在西贡和华盛顿均未对这些推测、问题和关于我们在越南的军事策略的分析等进行激烈的辩论。在二十年的时间里，我曾作为管理人员发现各种问题并迫使各个机构——常常违背它们的意愿——对各种行动方案及其后果进行深入而切合实际的思考。我可能永远也不会明白，我当时为什么没有这么做。

七月二十一日，我返回华盛顿，向总统提交了我起草的报告。报告的开头是坦率但令人不安的评估：南越的形势比去年糟（去年的形势则比前年糟）。经过数月的僵持以后，战争的速度在加快。越共现在正在积极推进，以分裂南越和摧毁其军队……在没有进一步的外援的情况下，南越正面临着一系列军事行动的失败，其重要交通中心和人口居住中心（特别是在高原地区）正在沦陷，军队正在被击垮……民众的信心正在丧失。

我继续写道：

没有迹象表明我们已经切断了北越对越共的物资供应。在越共的物质需求非常之低的情况下，我们似乎不可能切断这种供应……我们对北越的空袭也未产生明确的证据表明河内愿意以理智的态度坐到谈判桌上来。北越和越共似乎相信南越的垮台已指日可待，除全面控制南越以外，他们似乎不打算接受任何其它解决方案。

我回顾了我们研究过许多次的三种方案：一，在最有利的条件下撤退——这无异于无条件投降；二，继续奉行现行政策——这将最终迫使我们选择第一种方案；三，满足威廉·威斯特摩兰提出的增派我国军队的要求，同时努力打开谈判之门——就近期而言，这样可以避免失败，但会增加以后撤退时的困难和代价。

我被迫做出第三种选择，我认为这是“获得任何可以接受的解决方案的前提条件”。最后我讲了自己的判断：“本备忘录中建议的行动策略完全可以在合理的时间内获得可以接受的结果，如果军事和政治行动能有机地结合起来，并伴之以越来越大的力量和决心的话。”以后来的事态发展证明我的判断是错误的。

我在西贡时，赛勒斯·R·万斯曾致电告诉我，总统“目前打算”批准我建议的军队数量。在我返回华盛顿后的一周内，我和他至少每天见一次面进行详细讨论，直到总统做出决定为止。在不同时间参加详细讨论的还有负责国家安全的高级官员，特别是参谋长联席会议的成员和海、陆、空三军部长（保罗·H·尼采，尤金·朱克特和斯坦利·里索）。除乔治·鲍尔外，大家都支持我的建议。

七月二十七日，总统批准了增派军队的计划，并在七月二十八日中午的演说中向美国公众宣布了他的决定。但是，他没有批准与此相称的军费开支。据我估计，在一九六六财政年度还需增加一百亿美元的军费开支。然而总统在一些国会议员的支持下，决定控制初次要求拨款的数额（远远低于我的估计数字）。他答应在一月份“数字更确切时”再要求进一步拨款。他还断然拒绝了我提出的增加税收以支付军费和控制通货膨胀的建议。我是在一份只有少数几个人知道的高度机密的备忘录中提出军费开支估计数字和增加税收的建议的。甚至财政部

长和经济顾问委员会主席都不知道这份备忘录。

当总统看到我的备忘录和财政建议时，他说："你能得到多少赞成票？"（我知道他的意思是：他认为增税议案不会被国会通过）"我不知道能得到多少，"我回答："我知道这很难，但你可以设法让立法人员赞成它。"

"你把你的建议提交到国会，等得到足够的赞成票再来找我。"

我照办了。结果当然是没有得到足够的赞成票。我把情况告诉了总统，并说："我宁愿为正确的东西而奋斗，而不愿不做任何尝试。"

他盯视着我，恼怒地说："真要命！鲍勃。这正是你的弱点所在——你不是一个政治家。我已多次提醒过你，富兰克林·罗斯福曾试图在最高法院安插许多自己人，但他失败了，因为他过不了国会这一关。"

他有些夸张，但我理解他的意思：他在保护他的"伟大社会"计划。如果他的信用差距没有大幅扩大——这抵消了他建设"伟大社会"的能力——的话，我会同意地的观点。

与此同时，威廉·Ｐ·邦迪列出了一系列行动步骤，包括了总统声明的各个方面，从通知国会到公告美国人民等，不一而足。这是个非常好的计划书。作为总统的助手，有强烈自由主义思想的道格拉斯·凯特和约翰·加德纳强调说，林登·Ｂ·约翰逊还有足够的时间告诉公众他面临的问题和打算采取的行动，并得到他们的支持。道格拉斯·凯特报告说，"目前的批评意见仅代表一小部分对政治现状不满的人。约翰·加德纳相信，如果只在知识分子中搞一项民意测验，其受欢迎的程度肯定与其他任何阶层的人同样高。"

但是，威廉·Ｐ·邦迪、道格拉斯·凯特和约翰·加德纳的建议未被采纳。相反，国家已开始执行走向重大战争的政策的事实被隐瞒起来了。

为什么呢？

总统了解他所做的决定的重要性，也了解他宣布这项决定的方式所要付出的代价。但他陷入了痛苦的两难困境：或者找借口隐瞒事实真相，或者面临要求扩大战争的压力和他的社会改革计划的丧失。

我们正在陷入危机之中。

第八章　圣诞节暂停轰炸

——一次未成功的和谈尝试

（一九六五年七月二十九日至一九六六年一月三十日）

我听人讲到结果和后果的不同：结果是我们预期的，后果是我们所得到的。这一点非常适用于一九六五年夏季和秋季我们关于越南问题的预测。现实与预期大相径庭。当我们开始执行大量增派美军赴越南的计划时，我们就发现赖以制定这项计划的基本战略有问题。渐渐地，在越南采取军事行动的种种令人沮丧和烦恼的情绪显露出来了。我一直相信每个问题都能得到解决，但到这时，我觉得遇到了一个解决不了的问题，一个关系到国家荣誉和人民生命的问题。

我对战争的感觉是逐渐变化的，从忧虑到怀疑，灰心，直至极度的痛苦。这种变化不是由于劳累所致，而是由于我对越来越多的人死于非命而我们却实现不了我们的目标备感焦虑。

一九六五年七月二十八日林登·Ｂ·约翰逊总统发布公告之后，大多数美国人——知识分子、国会议员、新闻界和普通百姓——表示支持他的决定。八月底、当盖洛普民意测验询问："你是同意还是不同意约翰逊政府对越南问题的处理？"结果表明，百分之五十七的人表示同意，百分之二十五的人表示不同意，而一个月之前的数字分别是百分之四十八和百分之

二十五。九月末，哈里斯的一项调查报告称，“大约百分之七十的美国人支持这种主张（反对者约百分之三十）：越南应该成为美国在亚洲反对共产主义的基地”。报告指出，“绝大多数人认为越南战争将持续数年”。

在公众对战争的支持比任何时候都坚定之际，麻烦事却越来越多了。在八月五日的国家安全委员会会议上，马克斯威尔·泰勒——他继小亨利·卡伯特·洛奇之后任总统顾问，是从美国驻西贡大使任上返回来的——满怀信心地预言，共产党的进攻将在年末被击败，一九六六年对美国来说是“决定性的一年”。

但在同一天，参谋长联席会议制定出了代号为“Ｓ—Ⅱ—６５”的另一项作战计划，对马克斯威尔·泰勒的预言和我们的军事战略的基础提出了严重怀疑。与我们能够实施并赢得大规模地面作战的想法相反，这项计划指出，“参与制定计划的人普遍认为，越共如采取避免与美军正面作战的策略将使我们极难发现和确定敌人的方位……越共在丛林战和游击战中的经验……将会给装备优良和机动性强的美国正规军造成严重麻烦”。至于空中轰炸，该计划指出，“大家普遍认为……河内领导层能够承受我们给予的这种惩罚……理由是，北越的经济基本上是以乡村为主的自给自足的经济……工业生产在整个经济当中所占份额极小，即使中断也无足轻重”。

这份计划书的结论使我极为不安，但对五角大楼和政府其它部门的其他人似乎没有任何影响。这也许是因为八月份来自越南的消息令人鼓舞。美军在与越共军队的第一次重大战斗中大获全胜，这次战斗于八月十八日至二十一日间发生在海军陆战队朱莱基地以南的巴唐半岛上。这次战斗和伯纳德·福尔一九六五年秋季在《新闻周刊》上发表的一系列文章使许多人相信美国的努力不会失败。伯纳德·福尔是著名的印度支那问题专家和评论家，他强调美国介入越南的重大意义。

在美军涌入越南之时，威廉·威斯特摩兰将军分发了一份论述美国在南越的目标以及实现目标的军事战略的机密文件，题为“关于在越南共和国的军事行动”，注明的日期是一九六五年九月一日。该文件限定我们的目标是，“迫使越共和北越（越南民主共和国）相信他们不可能获得军事胜利，从而在越南共和国结束战争，并达成有利于南越（越南共和国）和美国的协议”。地面战争将分三个阶段进行，每个阶段都有具体的时间表。第一阶段是阻止共产党的进攻——“防止输掉战争”，期限到一九六五年十二月三十一日为止。第二阶段将对共产党部队予以反攻，实施“赢得南越民心”的安民计划，期限为一九六六年一月一日至六月三十日。除非共产党屈服，第三阶段将“摧毁剩余的越共军队或使其丧失战斗力，并彻底摧毁其根据地”，期限为一九六六年七月一日至一九六七年十二月三十一日。文件强调：“从政治和心理方面考虑，冲突必须自始至终保持越南内战的色彩。”显然，这个条件达不到。

威廉·威斯特摩兰还制定了他在双管齐下的军事战略——总统、参谋长联席会议和包括我在内的其他高级官员都赞成以这一战略为基础结束战争——的指导下履行自己职责的计划。这一战略的主要方面是地面战争，旨在使河内和越共相信他们不可能用武力夺取南越；其次要方面是轰炸北越，旨在削弱河内的意志和其支援越共的能力，加重其支援越共所付的代价。我们相信这样双管齐下会使问题得到解决。

有些批评家断言美国在越南缺乏军事战略。事实上，我们有一个总的战略，但对其结果的预测有很大的纰漏。威廉·威斯特摩兰的战略有这样一个假设：安民计划和空中轰炸将使共产党难以在南方招募到新兵，难以得到北方的增援，从而无法弥补美军和南越军队给他们造成的损失。这个重要的假定完全低估了共产党的这种能力：边作战边在南方招募新兵；顶着我们的空袭从北方增援。而且，美军政治和军事领导人都想当然地认为，美军和南越军队能够迫使越共和北越正规军在战场上进行常规战争。这样，美军的机动性和强大的火力，加上空中轰炸切断来自北越的供应和增援，定会迫使他们寻求和解。如果越共和北越军队像某些人认为的那样不打常规战争，而是采用游击战术，我们认为美军和南越军队在安民计划的

强有力支持下，能够进行有效的反游击作战。

我们都相信在南方实行安民计划是一项保险政策，可以确保叛乱分子在南方得不到供应，募不到新兵。七月十七日威廉·威斯特摩兰在西贡的会议上阐述了这一战略，我在七月二十日给总统的备忘录中提到了它。

事实证明这些假定都是错的。我们未能迫使越共和北越军队按我们的预期打常规战争。我们未能进行有效的反游击作战。空中轰炸未能大幅度削弱北方向南方的人员渗透和物资供应，击破削弱北越继续作战的意志和决心。

在华盛顿的默许下，威廉·威斯特摩兰打了一场消耗战，其主要目的在于发现并消灭越共和北越的正规军。如果不作进入北越的决定，这项策略似乎是行不通的，而进入北越要冒与中国和（或）苏联开战的危险（这是我们决心避免的），也与我们不把地面行动扩大到老挝和柬埔寨的意愿不符。威廉·威斯特摩兰推测，摧毁越共和北越的正规军可使西贡政权在政治上得到稳定，并赢得南越人民的忠诚，从而会迫使敌对势力撤退或者通过谈判达成有利于南越的解决方案。

军事史学家、原陆军少校安德鲁·F·克雷平内维奇指责威廉·威斯特摩兰自欺欺人。他认为威廉·威斯特摩兰“制定的是更适合陆军的一惯战法、军队结构和信条的一个战略”。他解释道：“陆军不通过入侵北越来打赢决定性的歼灭战，而认为消耗战略最适合其准备进行的那种战争……这是陆军使用其成功诀窍——发挥美国的特长和物质及技术优势，让国家承受大量美军的伤亡——的必然结果。”安德鲁·F·克雷平内维奇继续写道：为了在越南使用以前历次战争中成功的战略战术，陆军没有充分发挥其能力，没有谋求以可以接受的代价成功地镇压暴动。驻越军事援助司令部致力于消耗敌军而不是击败敌军，因而失去了给暴动者以致命性打击的许多机会……此外，为了最大程度地使共产党在战斗中遭受损失，陆军常常脱离反暴动策略中最主要的一个因素——人民。”

威廉·E·德普伊将军是一九六五年至一九六八年间威廉·威斯特摩兰的作战指挥部军官和各项计划的主要制定者。一九八八年他发表了一个略有不同但同样说明问题的观点。他说：“（我们）最终认识到，我们不可能使（越共和北越人）经常作战以赢得一场消耗战……我们骄傲自大，因为我们是美国人，我们是陆军士兵或海军陆战队，我们能赢。但事实证明那是错误观念，胡志明小道从来就没有被关闭掉，各处的避难所也一直存在。那是一种导致失败的观念。”

为什么失败了？小布鲁斯·B·帕尔默将军（前面书中引述过他关于空袭的观点）做出了很有说服力的解释。小布鲁斯·B·帕尔默写道，参谋长们“深受‘能行’观念的影响，不能发表……消极言论，也不能显出不忠诚。”

这确实是导致失败的部分原因。但是，总统、我以及总统的其他顾问必须分担如下责任：同意用常规军事战术与不惜大量伤亡的敌人在一个缺乏基本的政治稳定的国家作战。

这样的战斗赢不了，事实证明的确如此。

那年秋季，随着我军规模的不断扩大，共产党相应地在南方招募了更多军队，在北方加强了防空力量，还通过胡志明小道加强了人员和物资的输送。毫无疑问，他们是在适应美军越来越多这一新情况。威廉·威斯特摩兰对此做出了反应。在九月初要求增派三万五千军队，使美军人数在年底从十七万五千增至二十一万人。随着时间的推移，增派军队的压力越来越大。十月中，威廉·威斯特摩兰向我们提出了他重新估计的一九六六年所需军队的数字。此前他说到一九六六年七月需要二十七万五千人，现在他说要三十二万五千人，以后可能会更多，而且不能保证美国实现其目标。

威廉·威斯特摩兰增派军队的要求使我们感到不安。我们担心这是个无底洞。战争的势头和事态的发展大大超出了七月底参谋长联席会议的估计和九月初威廉·威斯特摩兰的预言。我感到我们正在失去对事态的控制。

当参谋长们要求把空袭北越的范围扩大到河内—海防地区和邻近中国的其它地区时，这种担心就进一步加重了。总统和我拒绝了他们的要求，因为我们怀疑这样的空袭能沉重打击越共在南方坚持作战的能力或迫使河内停止斗争，也因为这类行动将增加我们与中国发生冲突的危险，就像十五年前在朝鲜发生的事情一样。

鉴于政府内部对空袭行动的意见分歧越来越大。我要求总统授权一个特别小组研究空中轰炸对河内的作战意志和能力的影响。林登·B·约翰逊总统同意此议，指派汤米·汤普森、马克斯威尔·泰勒、约翰·T·麦克诺顿和威廉·P·邦迪研究此事。汤普森小组于十月十一日提交了报告，其结论与总统和我的判断十分接近，所依据的理由也大体相同。扩大空袭行动可能引起中国和（或）苏联强烈的军事反应。轰炸海防和其它港口可能会炸沉苏联的船只，将强化北越对通过中国的陆路运输的依赖，从而增加北京对北越的极端主义影响。北越似乎不愿在受到进攻的情况下进行谈判。汤普森小组建议暂停轰炸以试探河内是否有兴趣和谈。

现在回过头看，一九六五年秋亚洲其它地方的事态发展已大大改变了区域力量平衡，已严重影响了美国在越南的利益关系。然而，我们当时没有认识到这一点。

中国遭受了一系列挫折。八月初，由于喜马拉雅山麓克什米尔地区的领土纠纷，苏联的盟国印度与中国的盟国巴基斯坦之间发生了冲突。

十月，印度尼西亚发生了重大的政治事件。在此之前，雅加达一直在向中国靠拢。例如，八月十七日，印度尼西亚领导人苏加诺发表谈话痛斥华盛顿，并谈到了“北京——雅加达——河内——金边”轴心。但不久以后，在印度尼西亚的重大政治事件中未获成功，遭受了悲惨的失败。反共情绪和排外情绪充斥全国各地。结果，苏加诺的权力被剥夺，三十多万共产党员遭杀害。东南亚地区最大最有影响的国家改变了政策和方向，权力落到了独立的民族主义者苏哈托的手中（现在他仍在位）。

乔治·F·凯南的遏制政策是我们承担保卫南越的义务的重要理论根据。一九六六年二月十日，他在参议院的听证会上说，中国“已在印度尼西亚遭受了重大挫折……”这次事件大大地削弱了美国与越南的利害关系。他说现有的多米诺骨牌已经不多，而且都不大可能倒了。

乔治·F·凯南的观点没有引起我们的重视，未对我们的行动产生影响。但是，一九六五年九月二日中国国防部长林彪的讲话对我们产生了影响。林阐述了“人民战争”的概念，呼吁“农村地区”（发展中国家）通过武装革命接管“城市”（工业化国家）。他嘲讽了在越南的美国军队，说越南人民的“阶级斗争”必将使到处扩张的美国遭受可耻的失败。约翰逊政府（包括我在内）认为这篇讲话有好战和侵略意味。在我们看来，林的讲话明确显示出“多米诺骨牌理论”有合理的根据。

回顾过去，我们可以看清楚，在一九六五年秋的一些事件之后，中国把注意力转向国内，并于次年发动了文化大革命。这一系事件使中国在十多年的时间内没有再积极介入国际事务。但是，由于囿于原来的预测，也由于忙于应付发展极快的战事，我们和其它西方国家的大多数领导人一样，仍然把中国视为对东南亚和世界其它地区的严重威胁。

由于中国转向内部事务，美国增加了在越南的力量。战争越来越像是美国人的事情了。这在美国引起了一些批评，但民意测验显示广大民众仍然支持林登·B·约翰逊总统的政策。在国会中持严厉批评态度的约有十名参议员和七十名众议员，包括J·威廉·富布赖特、迈克·曼斯菲尔德和韦恩·A·莫尔斯等很有影响的人物，但是，国会总体上仍持支持的态度。除少数著名的专栏作家外，新闻界也在继续支持总统。

此时，反战抗议活动还不多，还未引起人们的注意。但是，一九六五年十一月二日下午发生了一件重要的事情。那天黄昏时分，年轻的贵格会教徒诺尔曼·R·莫里森在我在五角大楼的办公室窗外约四十英尺处自焚身亡。莫里森是三个孩子的父亲，是贵格会在巴尔的摩

的斯托尼教友会的干事。

他把一加仑汽油倒在自己身上。当他点着火时，怀里还抱着年仅一岁的小女儿。旁边的人见状大喊：“救救孩子!”他把孩子扔到地上，孩子没有受伤，活了下来。

诺尔曼・R・莫里森死后，他的妻子发表了一项声明：诺尔曼・R・莫里森以他的生命来表达他对越南战争造成的巨大的生命损失和灾难的担忧。他是在抗议我国政府在军事上深深地介入了这场战争。

他认为全体国民必须讲出对国家采取的行动的看法。

诺尔曼・R・莫里森之死不仅对他的家庭来说是个悲剧，而且对我和我们国家而言也是个悲剧。这是对许许多多越南和美国青年的生命遭受杀戮的严重抗议。

他的行动使我极为震惊，我竭力掩饰自己的感情，避免与任何人——甚至我的家人——谈论。我知道玛格丽特和三个孩子对战争抱有与诺尔曼・R・莫里森大体相同的看法，我的数位内阁同僚的夫人和子女也是如此。我认为我理解并同意诺尔曼・R・莫里森的部分想法。我、玛格丽特和孩子们之间本来有许多话可以说，但在这样的时候，我常常沉默寡言，这是个严重的缺点。这次事件造成了国内的紧张气氛，随着反对和批评战争的声浪的高涨，紧张气氛进一步加剧了。

三个星期后，即十一月二十七日，约两万至三万五千名反战人士到白宫前抗议示威。这次行动由“稳健核政策委员会”发起，由最活跃和最负责的反战组织者桑福德・戈特利布领导，是一次和平和有序的示威活动。几天后，全国闻名的儿科专家本杰明・斯波克博士和哈佛大学教授、“稳健核政策委员会”副主席H・斯图尔特・休斯致电胡志明说，该委员会已经发起了游行示威，并呼吁他接受美国的谈判要求。他们说：“示威活动会继续进行，但不会迫使美国撤回。”

许许多多的示威活动将接踵而至。

抗议者的某些观点很了不起，我非常同情他们的忧虑心情。《华盛顿明星报》的专栏作家玛丽・麦格罗里在一九六五年十二月三日的一篇文章中准确地描述了我的态度：国防部长罗伯特・S・麦克纳马拉对最近的和平示威活动既不惊奇也不灰心。

他的看法在五角大楼内无疑只占少数，但他这位军事部门中的文职官员赞成自由发表意见。

“这个国家有保护言论自由和提反对意见的权利的传统。”他说，“我们的政策由于辩论而变得更有冲击力。”

国防部长很敬佩资深的社会党人诺尔曼・托马斯，他是上周六在此举行的示威游行中最具感召力的演说者。但是，国防部长不同意诺尔曼・托马斯的这样一个观点：他“更希望美国在东南亚拯救自己的灵魂而不是挽回自己的面子”。

“你如何拯救你的灵魂？”罗伯特・S・麦克纳马拉问道：“你是通过抽身而退拯救你的灵魂呢？还是通过履行责任拯救你的灵魂呢？”

在美国各地普遍出现抗议活动时，北越和越共扩大了军事行动的规模，这使威廉・威斯特摩兰又增加了所需美军的估计数字。同时，我们在华盛顿的几个人也重新开始想办法谋求谈判。在十一月、十二月和一月份，这两件事一直是政府内部争论的问题。

一九六五年十一月七日，我向总统呈交了一份备忘录（十一月三十日和十二月七日各呈交一份），成为此后几周内讨论问题的基蠢这份备忘录的内容如下：二月份做出的轰炸北越的决定和七月份批准的第一阶段增派军队的计划，只有在对美国长期举行的遏制共产党中国的政策构成支持的情况下才有意义。像一九一七年的德国、三十年代末西方的德国和东方的日本以及一九四七年的苏联一样，中国是威胁到我国在世界上的重要地位和影响力的一个主要国家，其组织整个亚洲反对我们的可能性虽然较小，但威胁性极大。

……长期以来，有三条防线在竭力遏制中国（另外有苏联在北方和西北方“遏制”中国）：

一、日本—朝鲜防线；二、印度—巴基斯坦防线；三、东南亚防线。只有在与东南亚其它地区和另外两条主要防线上的遏制努力相关连的情况下，把人力、财力和国家的名誉投入到南越的决定才有意义。亚洲的事态正在向对我们的利益既有利又有弊的两个方向发展。没有任何理由怀疑我们有能力在以后十到二十年内……使中国无从实现其目标，直到其热情消逝为止。然而，即使我们能把某些责任转给一些亚洲国家，对遏制中国之事，美国仍需继续给予关注，投入金钱，有时还需牺牲美国人的生命。

继续轰炸北越和实施第二阶段增兵计划的任何决定——这会使大批美国人死亡，有进一步使战争升级的危险，会在更大程度上牵涉美国的名誉——必须要以美国在亚洲的长期利益为依据进行考虑。

我全文引述这些段落是因为现在回头来看，它们集中体现了当时我们头脑中一种完全不正确的想法："中国威胁"我国的安全。我们也没有考虑到我上文述及的情况：由于印度、巴基斯坦和印度尼西亚的事态发展，中国的政治影响力已被削弱。而且，据档案记载和我回忆，该备忘录反映了当时几乎所有美国政策制订者的观点。由于缺乏专门知识和历史知识，给美国的政策带来了严重的损害。

我的备忘录接着对南越的形势作了令人沮丧的评估。备忘录指出，游击战仍很激烈，越共的进攻、破坏和恐怖主义行动没有缓减的迹象；阮文绍和阮高其政府虽然幸存了下来，但无所作为；尤其糟糕的是，西贡对农村地区的政治控制已被削弱，而大部分南越人住在农村。

我阐述了我们在南越的政治目标——一个独立的和非共产党的国家。之后，我写道："我们是否准备'做出让步达成和解'的问题……也许不久就会凸现出来。"我分析了可供我们选择的几种方案后建议："一、到一九六六年底把美军兵力增加到三十五万人，威廉·威斯特摩兰七月份的估计数字是二十七万五千人；二、像我在七月和汤普森小组在十月建议的那样，对北越暂停轰炸一个月；三、尽全力谋求谈判。我知道当时谈判不大可能成功，但我认为暂停轰炸"可能会在一九六六年底带来和解"。如果暂停轰炸没有任何效果，我建议加强对北越实施"霹雳计划"，不是为了赢得战争（我认为如不实行种族大屠杀，就赢不了这场战争），而是作为我们双管齐下的策略的一个方面，既对继续支持战争的河内予以惩罚，又使北越和越共相信他们在南越赢不了。

我认为形势不容乐观。我告诉总统，"这些行动都不能保证成功。有一种危险性虽然小但很值得注意：我建议的行动方案……可能导致中国人或俄国人扩大战争规模。预计战死的美国军人将增至每月五百到八百人。北越和越共还可能顽固地坚持下去。与我们拚人力……尽管我们做出了种种努力，但我们将在一九六七年初遇到更加困难的局面。"

然而我找不到其它办法。我只能得出这样的结论："实现我们的目标和避免国家在政治上遭到惨痛失败的最好办法是本备忘录建议的政治、经济和军事措施的综合运用。如果措施得力，就有可能在合理的时间内使问题得到令人满意的解决。"

总统起初对我的建议表示严重怀疑。他在回忆录中说："五月份暂停轰炸未产生任何效果，我认为河内也许会把再一次暂停轰炸视为软弱的象征。"另外一些人也以充分的理由反对我的建议：迪安·腊斯克怀疑河内会做出积极反应；厄尔·G·"巴斯"·惠勒和参谋长联席会议推测北越会在军事上利用这个机会，搅乱我们的这个软弱的行动计划；小亨利·卡伯特·洛奇认为此举将使南越陷入混乱，并使西贡和华盛顿之间产生裂痕；克拉克·克利福德是总统在政府外的一个顾问，他担心此举会显出美国缺乏决心，会招来要求进一步打击北越的压力。我知道我面临着艰难的局面。

事情搁置了数星期，因为总统做了胆囊手术后到他在得克萨斯的农场疗养，迪安·腊斯克则前往拉丁美洲旅行。在此期间，政府内部反对暂停轰炸的意见有所改变，因为我们收到了来自前线的真实消息，听到了对我们寻求谈判的立场的严厉批评，苏联人则表示，如果我们暂停轰炸，他们将帮助双方展开谈判。

美军和北越军队的第一次重大战斗发生在一九六五年十一月十四日到十九日，地点在南越中西部靠近柬埔寨边界的德浪河谷。北越军队两个团与第一骑兵师和第七骑兵师一营在齐人高的象草和蚁冢间展开了激烈战争。战斗结束后，北越军留下了一千三百具尸体，美军则死亡三百人。乍看上去，此战似乎是美军大获全胜。和预料的一样，美国士兵作战十分勇敢。但是，北越人选择了作战的时间、地点和期限。在以后的战争过程中，情况常常如此。

德浪河战役证实了驻越军事援助司令部的情报：敌人对南越的渗透规模比预料的大。现在看来似有北越军九个团在南越活动，而原来报告说有三个。越共军队也比原来的估计超过两倍多，从五个团增至十二个团。敌人的渗透速度已从一九六四年底的每月三个团增加到每月至少九个团。这一切都是在美军进行大规模轰炸的情况下发生的。

威廉·威斯特摩兰观察到了这些趋势，得出了正确的结论：以后敌人的兵力将远远超过他的估计。他因此于十二月二十三日致电华盛顿，要求在一九六六年内增派二十万军队，是他一九六五年七月的估计数字的两倍。这样一来，到一九六六年底在越南的美军总数将达到四十一万人，而他原来的估计是二十七万五千人。

这封电报引起了轩然大波。它意味着美军人数将大幅度增加，也意味着会有更多的美军伤亡。这项要求及其意义都很重大，所以我决定和厄尔·G·“巴斯”·惠勒一同飞往西贡亲自判断形势。

十一月二十八日和二十九日，我同小亨利·卡伯特·洛奇、威廉·威斯特摩兰、厄尔·G·“巴斯”·惠勒和小格兰特·夏普开了会，完全证实了我的担忧。美国军队的热情和勇气给我留下了很深的印象，但我看到和听到了许多问题。美国的力量建立在空中楼阁之上：政治不稳定日益加剧；安民计划停滞不前；南越军队开小差的人数急剧增加。威廉·威斯特摩兰说到一九六六年底需要四十万美军，一九六七年至少需要再增加二十万，有证据表明，尽管美军在空中轰炸封锁，北越还是能够通过胡志明小道每天运送二百吨供应物资——加上越共在南方取得的物资，已足以维持其军队作战之用。这些情况使我震惊不已。并使我改变了态度。我离开西贡时对新闻界的谈话反映了这种改变：我们已采取措施防止输掉战争……但是，尽管我们取得了那样的成功……（越共和北越）已经弥补了他们遭受的重大损失。他们渗透的规模有所加大，我认为这表明河内已决定……扩大冲突的规模……越共（和北越军队）在认识到我们已增兵对付他们的情况下仍然决定投入战斗（近期的德浪河战役），显示了他们更加强了作战的决心，这只能使我们得出一个结论：这将是一场长期战争。

我返回华盛顿，向总统提出仅有的两种选择：做出让步来解决问题（不放弃我们的目标：一个独立的非共产党的南越），或者答应威廉·威斯特摩兰的要求，并加强对北越的轰炸。我谨慎地指出，后一种选择并不能保证会获得成功，而且阵亡美军人数可能增至每月一千人，一九六七年初我们或许会面临更严重的暴力、破坏和死亡。

我没有说我更倾向于哪种选择。但我确实指出，如果美军的数量和空袭规模要增加的话，我们也应该暂停轰炸二至四周以做准备。正如我告诉总统的，我的想法很简单：“如果没有通过暂停轰炸以尝试结束战争，或者至少让我们的人民了解我们已为结束战争尽了全力，那么使越南战争大规模升级就令我非常担心了。”

我提出的第一种选择方案——在军事上坚持斗争，在政治上予以妥协——没有引起重视。其他人没有注意这个建议，我也没有强迫他们予以讨论。我本来应该努力让大家接受这个建议，即使南越的形势使西贡政府不可能在共产党的阴影下继续存在下去。

对第二种选择方案，即暂停轰炸的方案，政府内部起初的反应也较为冷淡，但十一月份的两件事发生以后，这个方案得到了重视。《展望》杂志发表埃里克·塞瓦赖德的文章，介绍了去世不久的美国驻联合国大使艾德莱·史蒂文森与联合国秘书长吴丹的一系列会谈，引起了公众的重视。这意味着华盛顿不愿意谈判。

十二月二十四日，苏联驻华盛顿大使

阿纳托利·多勃雷宁在与麦乔治·邦迪共进午餐时说（无疑是按照指示办事），如果美国停止轰炸二至三周，莫斯科将运用其影响力让河内进行谈判。

这引发了此后的一系列争论。

争论始于十二月二日下午，我打电话给在农场的林登·Ｂ·约翰逊总统。我告诉他，从西贡回来之后，我“越来越相信，我们应该明确考虑采取其它行动，而不能把军事行动作为唯一的选择……我个人认为我们应该行动起来，增加预算，加强力量，增加军队数量，逐渐满足威廉·威斯特摩兰的要求。但我同时认为，如果单纯采取这些行动，那无异于自杀，我们应该同时——甚至提前——采取其它行动”。我的担心是：“我认为把三十到四十万美国人投入南越而不能保证获得成功是一种可怕的冒险。会造成可怕的问题。”我请求林登·Ｂ·约翰逊在增派地面部队的同时“采取某些政治措施——暂停轰炸或其它措施”。他听后没有明确表态。

我告诉总统，

迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我在前去拜会他之前将先研究各种选择方案。

此后五天中，我们在华盛顿进行了紧张的讨论。到那个时候，总统的大多数顾问都赞成暂停轰炸。我准备了另外一份备忘录，建议批准威廉·威斯特摩兰提出的增派军队的要求，并逐步采取措施以实现在较长时间内停止轰炸的计划（我希望此举能引起连锁反应，最终解决争端)。迪安·腊斯克、麦乔治·邦迪和我于十二月七日前往得克萨斯汇报我们的讨论结果。

总统仔细听了我们的汇报，但仍然表示怀疑。他和参谋长们一样，看到了某些危险：敌人的渗透进一步加强；公众会把此举误解为软弱的象征；以后恢复轰炸时会遇到障碍等。

他的话表明他感到沮丧和困惑:“什么是最佳选择？我们陷得越来越深了。我陷入了困境。我不想被吓倒。”“开始时我们处在什么样的状态，我想回到原来的状态。”

总统认真思考了这个问题，然后于一九六五年十二月十七日召集我们在内阁会议室进行为期两天的最后讨论。他俯身向前把胸部抵在椭圆形会议桌上，说他愿意采取能够产生好结果的“任何措施”。那两天，我竭力阐述自己的观点。我讲了自己最大的忧虑和希望：罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉：用军事手段解决问题的可能性不大——只有三分之一或二分之一。我们最终必须找到……一条外交途径解决问题。

总统：如此说来，无论我们在战场怎样奋战，都不能确保获得胜利？

罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉：是的。我们以前太乐观了迪安·腊斯克：我比较乐观，但我无从证实。

罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉：我说的是，我们也许用军事手段解决不了问题。我们需要探寻其它手段……我们的军事行动不是成功地解决问题的好办法……这似乎是一个矛盾。我告诉你们要把我们在越南的军队增至四十万人，但是，这也许会导致战争升级，并产生难以预料的后果。我建议我们现在探求一下其它办法。

会议结束时林登·Ｂ·约翰逊似倾向于尝试一下暂时停止轰炸的计划，但仍未做出决定。十二月二十二日，白宫和西贡同时宣布从圣诞节前夕开始停火三十个小时，包括暂停空中轰炸。在圣诞节前不久总统返回得克萨斯时，我希望他能下令长期停火，转而努力谋求谈判。当我和家人去克罗拉多的阿斯彭度假时，事情还同往常一样。

圣诞节早晨，总统决定把“礼节性”的停火延长一两天。

当我得知这个消息时，我做了以前从未做过的事：我利用个人可随时拜见总统的优越条件，绕开所有同事去和总统做决定。

十二月二十六日夜间，我在查莱特山旅馆里给总统的农场打电话。我问他，我是否可以单独前来农场同他讨论越南问题。对此，他立即表示同意。然后我打电话给五角大楼，命令安排一架空军的喷气式飞机第二天来接我。十二月二十七日，一位朋友开车送我到大章克申，飞机在那儿等我。傍晚六点半，我到达奥斯汀城外的林登·Ｂ·约翰逊农常总统和夫人在他

们的简易机场迎接我。我们回到农场，与他们的小女儿露西共进晚餐。饭后，总统和我来到起居室。我们用了三个小时的时间讨论暂时停火的问题。我强调了我的判断：展开谈判对于最终导致和平的可能性很大，这比推迟恢复轰炸在军事上造成更大的损失要好得多。

总统专心听我的陈述，心中在权衡利弊。他最终同意把暂时停火改为无限期停火，然后开展外交活动使河内参加谈判。我们商定由我打电话给华盛顿的迪安·腊斯克和其他人，解释他想做的事。虽然迪安·腊斯克反对延长停火期限，但他仍按命令行事，因为他明白我已经说服了总统。

第二天早饭以后，我们在农场总统的小办公室里打了更多的电话。我打电话给W·埃夫里尔·哈里曼。当总统命他就谈判之事向东欧寻求帮助时，他立刻表示同意。我们打电话给乔治·鲍尔，总统命他负责协调外交攻势。总统还命接替艾德莱·史蒂文森任美国驻联合国大使的阿瑟·戈德堡去拜会吴丹和教皇。

中午过后我离开农场回到阿斯彭，心情颇为愉快，因为做出了重大的决定。不过，我对绕开同事们使自己的建议得到总统的肯定一事颇感内疚。在我任国防部长的七年中，我只这么做过一次。"

对北越的轰炸暂停了一个多月，直到一九六六年底，在此期间，关于政治措施和军事行动的争论十分激烈。

政府发起了公开而紧张的外交攻势。除W·埃夫里尔·哈里曼和阿瑟·戈德堡的使命外，政府还派副总统汉弗莱到菲律宾和印度，派助理国务卿G.·门南·威廉斯和托马斯·曼到非洲和拉丁美洲。每个人都对外宣告华盛顿希望开始和平谈判。迪安·腊斯克还制定了一个十四点计划，邀请北越"在没有先决条件的情况下进行谈判"。

在停火期间，参谋长联席会议一直在呼吁立即恢复对北越采取军事行动，认为停止轰炸将使美军"在军事上处于严重的和越来越不利的地位"。我告诉他们，如果他们能向我证明暂停轰炸确实对南越的美军不利，我将建议总统按他们说的做。

他们没有答复我。

这个阶段，美国加强了对老挝境内的胡志明小道的空中轰炸。南越的美军战地指挥官们逐步加强了地面作战。一月初，他们向西贡附近的越共发动了最猛烈的进攻。一月中下旬，他们在广义省发动了自朝鲜的仁川登陆战役以来规模最大的一次战役。更多的美军抵达南越。

一月十日，我们在白宫又展开了辩论。林登·B·约翰逊认为暂停轰炸无任何结果，所以倾向于几天后恢复轰炸。我请求他延长停火时间，以便谋求谈判。我认为等到月底在军事上也无不利之处。厄尔·G·"巴斯"·惠勒不同意我的看法。他代表参谋长们说："每拖一天，情况都会不同。"

一月十二日，小格兰特·夏普呼吁恢复并加强轰炸，包括炸断从中国通往越南的交通线。他认为这样的行动"将迫使敌人坐到谈判桌上来，或者会使越共因得不到支援而垮下去"。参谋长们在六天后呈交的一份备忘录中附和此议。

然而在同一天（一九六六年一月十八日），我收到一份分析报告，说北越每月可以输送四千五百人，运送的物资也足以支持在南越的重大军事行动，尽管我们对交通线进行了封锁。封锁工作耗费了大量炸弹，以下事实足以说明：一九六五年十二月我们投掷的炸弹超过朝鲜战争高峰月投弹量的百分之五十。

中央情报局的独立情报也证实了这一点。小格兰特·夏普和参谋长们建议轰炸各个港口和机尝油库及兵工厂等目标，但中央情报局的国家评估委员会认为这样做不会"对南越共产党军队的作战行动产生严重影响"。中央情报局负责制定计划的副局长理查德·赫尔姆斯在一月二十二日的会议上向总统直言不讳地说："加强对北越的轰炸阻止不了其对南方的物资运输。"

关于轰炸能否产生效果的争论是第二次世界大战和朝鲜战争以来关于空军的最新一轮争

论。在此后的两年中，对这个问题的争论一直很激烈，直到今天为止，争论仍未结束。

总统面临着困难的抉择。专栏作家沃尔特·李普曼在一月中旬发表的一篇文章中描述了总统的尴尬。沃尔特·李普曼写道："总统在心底里必须在一场大战和不引人注目的和平之间做出选择。"理查德·拉塞尔在参议院也发表了同样的看法："我认为我们必须确定：我们是否愿意采取必要措施打赢越南战争，结束我们承担的义务。我能想出的另外一种选择是抽身而退——这是绝大多数美国人不准备做的事情。"

一月十七日，我向林登·B·约翰逊总统汇报了我的想法。我对他说："我个人认为……我们最好继续停火至越南的春节（一月底）以后，以便让北越有足够的时间对几个渠道的接触做出反应，也使我们的民众和国际社会相信，我们给北越留出了足够的时间。"

"我想你了解我的倾向性和想法。"他回答。"要不是你，我想我们可能已经取得不小的进展了。对此我并不感到懊悔。

我想使自己多一些耐心、宽容和理性。另一方面，我认为你了解我的自然倾向。"

显然，林登·B·约翰逊认为暂停轰炸是个错误，必须恢复轰炸行动。虽然我仍然认为参谋长联席会议过高地估计了封锁所能产生的效果，但我现在也觉得恢复轰炸是必要的。我们必须开始轰炸以平息关于暂时停火使敌人的渗透更加严重的批评意见，并避免给河内、北京和我们的人民以错误的信号。迪安·腊斯克和我还担心右翼势力施加压力让我们轰炸靠近中国边境的目标，就像中国介入朝鲜战争之前美军所做的那样。我们呼吁严格控制轰炸计划，要严于参谋长们的预期尺度，从而尽量减少中国介入越战的危险。

总统谋求对他即将做出的决定的广泛支持。一月二十八日，他召来四位"哲人"(克拉克·克利福德，阿瑟·迪安，艾伦·杜勒斯和约翰·麦克洛伊)。他们赞成对北越恢复轰炸，并增加在南越的美军数量。在两天后召开的国家安全委员会会议上，总统正式决定恢复轰炸。同一天的哈里斯民意测验显示，"绝大多数美国人支持立即扩大战争规模，包括对北越的全面轰炸和把美军数量增加到五十万人"。

圣诞节的暂停轰炸到底产生了什么影响？某些批评家指出，在暂停轰炸期间，美国空军加强对老挝的胡志明小道的封锁行动以及美军在南越的地面作战行动，使我们给北越传递的和谈信息走了样。无论如何，暂停轰炸没有产生外交方面的成果确实使得林登·B·约翰逊总统对延长停火期限失去了兴趣。

许多人批评我们的公开外交模式既幼稚又糟糕。切斯特·库珀后来评论道：在需要使用精良工具的地方，我们使用了大锤。

在需要谨慎和机密行事的时候，我们却举行了七月四日的大游行。在一项激动人心的建议即可打动河内的时候，我们却公开宣扬每一种具有轰动效应的建议。我们没有最大程度地发挥十四点和平计划的效力，而是把它淹没在重要人物令人眼花缭乱的穿梭访问之中。简而言之，总统就像一个有三个演出场子的大马戏团的领班，而不是精心设计的外交行动的中心人物。

如果切斯特·库珀是正确的，那么在这个问题上向总统提过建议的我们每一个人都该受到责备。

政府曾做过秘密的外交努力。十二月二十九日，政府指令美国驻缅甸大使亨利·A·拜罗德转告北越驻缅甸总领事武友炳（音译），如果河内"能为和平做出重大贡献"，暂停轰炸的期限可以延长。几天后，河内的广播电台谴责暂停轰炸是"阴谋诡计"，并重申了它提出的"第三点"，即"南越的内部事务必须……按照民族解放阵线（越共的政治武器）提出的方案加以解决"。武只是向亨利·A·拜罗德重申了河内的强硬路线，作为对亨利·A·拜罗德给他的信息的答复。

暂停轰炸获得成功了吗？此举显然没有立即导致和谈的开始。但在当时，支持此举的人也不认为能马上促成和谈。我们只是把此举视为最终和平解决问题并结束战争的过程中的一

个步骤。

这个步骤有效果吗？如果没有，那么它的失败是由于我们的固执还是由于河内的毫不让步呢？抑或两种因素都有？在河内开放其档案之前，我们将无从得到答案。

第九章　麻烦越来越大

（一九六六年一月三十一日至一九六七年五月十九日）

在我开始写这一章　时，致力于研究越南战争已十余年的历史学家乔治·C·赫林出版了一本书。他写道：一九六五年十二月暂停轰炸结束以后，罗伯特·S·麦克纳马拉的影响开始减弱。这位国防部长推动了停火计划和和谈建议，总统虽然不情愿(因为有违他的判断)，但还是批准了。当这个计划如林登·B·约翰逊预料的那样失败以后，罗伯特·S·麦克纳马拉一贯正确的形象受到了挑战，总统让他为这个重大的政策失误负责。另外，一九六五年十二月以后，这位不屈不挠的国防部长越来越怀疑这场战争能从军事上取得胜利。当他的怀疑日益加剧，并越来越明显地包含在他的政策建议中时，他的影响力就更加减弱了。在以后的任期中，某些情报不送给他看，因为他越来越反对战争，而且与鸽派参议员罗伯特·F·肯尼迪关系密切。

我希望乔治·C·赫林是对的。实际上，我的影响力和我作为越南政策主要决策人之一的责任一直持续到一九六八年二月底我离开五角大楼。我对我们能否通过军事手段在越南实现政治目标确实很怀疑，但我并未因此减少参与越南政策的制订工作。

圣诞节暂停轰炸计划结束之后的十五个月中，战争规模日益扩大，伤亡人数越来越多；关于地面战略、安民计划和空中轰炸的争论日趋激烈；约翰逊政府、我的家庭和我个人承受的与战争有关的压力越来越沉重。虽然公众仍然普遍支持越战，但反对意见开始出现了。另有三次和谈努力也失败了。威廉·威斯特摩兰将军要求增派更多的军队。这次他要求增派二十万军队，并要求使战争大规模升级。威廉·威斯特摩兰和参谋长联席会议都声称，他们认为这个计划需要动用预备役人员和国家的全部军事能力，包括使用核武器。他们认识到这些行动可能使我们在东南亚或其地区与中国和（或）苏联发生冲突，但是他们认为这些行动可使战争缩短五年。

下述事实都是我们的政策正在失败的明证：空中轰炸和地面作战未获成效；我们的外交动议调子僵化而缺乏效力。这些严峻的事实使我得出了不同寻常的结论。我在一九六七年五月十九日给总统的备忘录（它引起了激烈争论）中指出，现在是我们改变在越南的目标和实现这些目标的手段的时候了。这份备忘录预示着我们在越南问题上的分裂，这种分裂最终导致了我的离任。一九六六年初麦乔治·邦迪离开政府使我颇感痛苦。一九六五年十一月，负责为福特基金会寻找新理事长的约翰·麦克洛伊和亨利·福特二世找到麦乔治·邦迪，要他担任这个职务。这项工作显然极具诱惑力：福特基金会是美国最大的基金会，每年支出大约两亿美元用于世界各地的福利工作。”

约翰·麦克洛伊在为这项工作拜会麦乔治·邦迪的同时也拜会了我，我觉得他可能认为我和麦乔治·邦迪同样可以胜任此职。我知道我不能胜任，就如实相告。另外，我认为当时还不应该离开政府，虽然福特基金会的工作对我很有吸引力。

麦乔治·邦迪的离去是个令人痛心的损失。麦乔治·邦迪和我的意见并非常常保持一致，但他给政府工作带来了优良的作风，他还坚持认为我们应该集中处理我国面临的基本外交政策问题，无论这些问题的难度有多么大。他可能是因为福特基金会的吸引力离开政府的，但我不认为是这样。我认为他离开政府的真正原因是他对战争的极度失望。我认为他不但对总

统的行为感到失望，而且对华盛顿和西贡高层的政策制订过程感到灰心。他确实有充分的理由那样想。

沃尔特·罗斯托接替麦乔治·邦迪担任了国家安全顾问。他是个绝顶聪明的人，为人热情，与同事们相处甚融洽。

但是，沃尔特·罗斯托对我们介入越南事务、我们的作战行动和我们在越南实现政治和军事目标的前景不作具体分析。

他生性乐观，对任何不讲我们正在取得进展的报告都持怀疑态度。多年以后，在一九九一年三月林登·B·约翰逊图书馆召开的一次会议上，他仍然强调说，美国介入越南问题的决策和我们的作战方式对我国和东南亚地区都是有利的。

圣诞节停火计划于一九六六年一月底结束以后，林登·B·约翰逊总统询问我对越南军事形势的总的看法。在一九六六年一月二十四日的一份备忘录中，我对他讲，我认为共产党已经决定继续顽强地在南越作战。他们似乎认定战争将是长期的，时间对他们有利，他们的耐力比我们强。他们认识到一九六五年美国的大规模介入表明我们已下决心避免失败，预料我们会动用更多的军队。我推测共产党会因此在南方大规模招收新兵扩充军队，并加强从北方向南方的渗透。参谋长联席会议和我估计一九六六年他们的军队数量将增加百分之五十，并利用胡志明小道百分之七十的运输能力每天运送一百四十吨物资供给这些军队。

为了抵消敌方的这些发展，我建议增派二十万美军（和威廉·威斯特摩兰前此要求的一样），在年底以前把军队总数从十七万九千人增至三十六万八千人，同时扩大空中轰炸。但我警告说，这些举措也许不会对敌人在南越的军事行动产生“严重打击”，因为轰炸只能削减而不能完全断绝北越向南方的物资供应。

这使我得出了令人沮丧的结论：

尽管共产党会因我们的地面和空中行动继续遭受重大损失，但据我们预计，一旦了解我们增派军队的意图，他们就会加强军事行动以试探美国的力量，使冲突规模和伤亡人数增大（增派军队后美军的伤亡预计会达到每月一千人）……结果是，即使增派了军队，我们在一九六七年初也将面临军事上的僵局和安民计划的停滞不前，另外还需要增派更多的美军。

这种前景使我更加相信，美国需要进行谈判，通过外交途径解决冲突。我希望我们的努力能“使（河内）进行谈判，从而结束战争。”

一九六五年至一九六七年间，威廉·威斯特摩兰一直奉行消耗战略，目的在于给越共和北越造成极大伤亡，使之来不及补充。但事实证明他的目的没有达到。尽管威廉·威斯特摩兰、我以及其他许多人不愿承认，但有证据表明我们的敌人通过在南方招兵和从北方派遣，使其军队数量越来越多了。一九六六年和一九六七年，越共和北越的军队数量一直在增加。

从我们开始介入越南战争起，南越军队给我们提供的情报就少得可怜，而且大多不准确。有时候，这些不准确的情报有误导的嫌疑，有时候则是由于过分乐观所致，有时候反映出准确评估进展情况则是非常困难的。

但是我坚持要评估进展情况。正如我强调过的，自从成为哈佛大学学生到现在，我一直坚持的原则是，仅仅选定目标和执行计划是不够的。你必须掌握计划以确定你能否实现目标。如果你发现实现不了目标，你就应该修改计划或者改变目标。我认为，虽然我们不能像在前线那样掌握确切情况，但我们能够找到各种各样能说明我们是胜是败的证据。所以，我们评估北越被炸毁的目标、胡志明小道的交通情况、被俘之敌和缴获武器的数量以及敌人的死亡人数等等。

死亡人数是评估敌人人力损失的一个尺度。我们评估它是因为威廉·威斯特摩兰的目标之一是要让越共和北越的伤亡人数远远大于他们的补充能力。为达到这个目的，我们需要掌握他们的承受能力和损失情况。

批评者把这一点作为我爱玩数字游戏的例证。他们说：“罗伯特·S·麦克纳马拉此人总

想把一切事情都加以量化。”显然，有些事情你无法量化，比如荣誉和美，但是可以计算的事就该计算。在进行消耗战时，死亡人数就应该计算。

我们试图利用这个数字来确定怎样做才能在越南打赢这场战争，同时把我军所冒的风险降至最低。我任国防部长期间掌握在越南的进展情况的目的就在于此，但有关报道常常误导读者。

一九六七年春季，威廉•威斯特摩兰认为他的目的终于达到了，敌军的数量已不再增加，甚至还有所减少。与此相反，中央情报局从未得出过敌军数量减少的结论。该局在一九六七年五月二十三日的报告中指出：“尽管‘寻找并摧毁’敌人的军事行动的效力越来越大……但越共仍在通过北方的渗透和当地的招兵扩大其主力军队……共产党似乎仍能在来年保持其总体实力。”

不管威廉·威斯特摩兰和中央情报局的判断哪一个是正确的，我都不会感到有任何的宽慰，因为越共和北越仍在通过游击战术，通过在丛林地带选择作战的地点、时间和期限来控制他们的伤亡数量。此外，到一九六七年春季，他们有了足够的军队防止安民计划的大规模推展，尤其是在大多数南越人居住的农村地区。

威廉·威斯特摩兰和中央情报局之间的分歧令人沮丧但不令人惊讶。虽然我们一直在努力实事求是地评估战争的进展情况，但要得到准确的情报仍非易事。我们得到的数字常有很大的悬殊，上述分歧即是一个很好的例子。中央情报局认为北越的耐力比政府（和威廉·威斯特摩兰）想象的大许多。以后的事实证明中央情报局是对的。

在两种说法之间我们如何抉择呢？在我们无法确定两种说法所依据的报告是否准确的情况下，这项任务尤为复杂。毫无疑问，我们时常得到错误的报告。这个事实在多年以后导致了一个令人痛心的后果：哥伦比亚广播公司错误地把威廉·威斯特摩兰描绘成一个向总统和我撒谎的人。引起争议的是他关于敌人的战争序列——战场上越共和北越军队数量的报告。

哥伦比亚广播公司一九八二年制作了一部专题片，名为《数不清的敌人：越南的骗术》。该片声称威廉·威斯特摩兰让他的高级情报官员故意少报敌军兵力，借以证明他在军事上取得了进展。哥伦比亚广播公司的意思是说，把在南越的越共和北越军队数量故意报的少一些，威廉·威斯特摩兰就可以证明他通过消耗战略在军事上取得了很大进展。我现在提出这个问题是为了明确一点：虽然威廉·威斯特摩兰与我在南越的作战策略上（以及与我和参议长联席会议在轰炸北越的计划上）存在严重的意见分歧，但我们的私人关系并不是对立的和缺乏信任的。

我是一九八一年六月六日开始接触哥伦比亚广播公司专题片的工作的，是在我从世界银行总裁位子上退休前不久。当时，该公司专题报道节目制作人乔治·克赖尔三世给我的办公室打了电话。乔治·克赖尔三世是我的朋友乔和苏珊·玛丽·艾尔索普原来的女婿，我和他只是泛泛之交。他在电话中说哥伦比亚广播公司准备制作一个关于越南的节目，他觉得我可能有兴趣参加。他说哥伦比亚广播公司有确凿的证据，而且有驻越军事援助司令部和中央情报局有关人员的证言，证明威廉·威斯特摩兰将军确实在“战斗序列”一事上故意欺骗了总统和我。

我告诉乔治·克赖尔三世我不相信有此事。他说证据是确凿无疑的。我仍然否认这种可能性。乔治·克赖尔三世最后问我能否和他见一次面，他把有关证据给我看。我说见面也不会改变我的想法，不过，由于我们过去的关系，我同意见他。

六月十六日下班后我们见了面。在世界银行我的办公室交谈的三十分钟和共同驱车回我家的路上，乔治·克赖尔三世向我出示了他的证据。简言之就是：威廉·威斯特摩兰报告的敌军数量为ｘ，而他的军事情报官员估计（中央情报局的一些分析人士也认为）敌军的数量是ｘ＋ｙ。哥伦比亚广播公司声称威廉·威斯特摩兰命令下属在给华盛顿的报告中写进小数字。

这是个非常模糊不清的问题，争议的焦点是关于“敌人”的定义。美国在越南面对的敌人非常复杂——北越正规军，以个人身分进入南越当兵的北越人、越共在南方征召的游击队以及各类准军事人员。准军事人员从携带步枪的农民到参加非正式军事组织从事破坏和情报传递工作的村民（身着黑衣）等，不一而足。问题就在于如何划定“敌军数量”的界限。威廉·威斯特摩兰排除了许多非正规部队，而他的情报官和中央情报局的分析人员则把某些非正规部队计算在内了。驻越军事援助司令部和华盛顿情报部门内部的争论越来越激烈，而且旷日持久，总统、中央情报局局长理查德·赫尔姆斯、我以及政府中其他高级官员都知道此事，它在战争期间一直带有很浓的感情色彩。有几位当时不赞同威廉·威斯特摩兰的判断的人接受了哥伦比亚广播公司的采访。他们或者明确或者暗示说威廉·威斯特摩兰故意误导了总统和我。这些人中包括前中央情报局的分析人员萨姆·亚当斯，他是这个节目的主要证人和收费的“检举人”。

见到乔治·克赖尔三世时，我解释了我认为这种指责缺乏根据的原因。他不相信我的解释。一九八二年一月二十三日晚，那部专题片正式播出了。威廉·威斯特摩兰要求哥伦比亚广播公司向他道歉，遭该公司拒绝。那年秋天，他以诽谤罪起诉该公司，要求赔偿一亿二千万美元。

虽然我知道此案的审理过程会令人极为厌恶，但是，由于我非常看重威廉·威斯特摩兰数十年来为国家所做的贡献，所以我在一九八三年夏天自愿出庭为他作证。

威廉·威斯特摩兰的律师是首都法律基金会的丹·伯特。他得知克赖尔未经我允许秘密地录下了我和他的几次电话交谈内容。丹·伯特相信这些磁带能证明威廉·威斯特摩兰的说法，即乔治·克赖尔三世在节目播出之前就知道对他的指责缺乏根据，所以丹·伯特想得到这些磁带。据伯特讲，哥伦比亚广播公司的律师起初否认有这些磁带。该公司的一位新闻编辑（他参加过那部专题片的工作）则告诉丹·伯特，乔治·克赖尔三世的秘书说这些磁带在他办公桌右手最下边的抽屉里。后来发现不在那里。最后在乔治·克赖尔三世家中的一只箱子里发现了磁带，但我指出对威廉·威斯特摩兰的指责缺乏根据的那部分内容已被抹去了。

后来，哥伦比亚广播公司要求我出庭作证。我表示同意。

在我一九八四年三月二十六至二十七日作证时，该公司律师戴维·博伊斯说他认为我可能不反对为我的作证录相。当我问他们如何使用录相带时，他说：“我们想怎么用就怎么用。”

我问这是否包括在商业性的电视网中播出，他说是。我的律师告诉我，如果我记不清十六年前发生的事情的细节，我只需回答：“我记不清了。”可以想象在该公司晚间新闻节目中二三十次重复播放这样的答词会产生什么样的效果，所以我说我不同意录相。博伊斯以威胁的口吻说哥伦比亚广播公司有合法权利要求为我的作证录相。我说我宁肯去做牢。戴维·博伊斯最后决定不录相，但保留以后重提此事的权利。他以后从未再提。后来我得知为这件案子作证的理查德·赫尔姆斯也拒绝录相。该公司将此事诉至法庭，但经过几个月的周折和支出不少费用以后，理查德·赫尔姆斯获得了胜利。

一九八四年十二月六日我在法庭作证时说，总统和我知道一九六六年至一九六七年间驻越军事援助司令部和中央情报局之间在敌人数量问题上有不同意见；我倾向于范围更广更大一些的估计数字；威廉·威斯特摩兰没有故意欺骗我们；即使他试图这样做（这是不可想象的），他也不可能成功，因为我们有许多不同的情报来源。博伊斯声称我一直在虚报越南的军事进展情况，试图以此使我的证词失效。这件案子通过庭外调解于一九八五年二月获得解决，双方都声称赢了官司。但是，该公司的那部专题片和关于诽谤案的大量报道，使美国人民对政府及军事和政治领导人的团结问题进一步失去了信心。

尽管我们的判断有分歧，但威廉·威斯特摩兰和我尽了最大的努力使战场上的美军得到最好的供应和保护。随着战争的加剧和人们情绪的波动，某些批评约翰逊政府的人指责物资短缺使我们军队的安全受到了威胁。这不是事实。正如厄尔·G·“巴斯”·惠勒于一九六六

年四月二十三日写信告诉我的，“我军在越南未发生供应短缺的情况，短缺会对作战行动和部队的身体健康及福利产生不利影响。没有一架飞机的空袭行动被取消过。事实上，给予我军的空中支援是我们历史上无法相比的。”

美军在越南面临着许多障碍和可怕的条件：难以分辨的死敌，陷阱和伏击圈，火蚁和蚂蟥，厚密的丛林，深深的沼泽和酷热。有大批军队投入的战斗总是美军获胜。他们勇敢作战，响应国家的号召，忍受许多艰难困苦，在“那个国家”和回国以后都是如此。

引起争议的不是在越美军是否勇敢的问题，而是他们应该怎样在战场上作战的问题。在此时期，这个问题是威廉·威斯特摩兰与海军陆战队（及某些陆军部队）之间争论的焦点。海军陆战队认为“寻找和摧毁”战略不能有力打击越共和北越军队，故而提倡一种反暴动战略：保护民众并逐步解放越共控制的村庄。虽然意见分歧很大，但军方从未充分辩论过在战略问题上的不同看法，也未和我进行过详细讨论。作为国防部长，我本来应该迫使他们加以充分讨论。

威廉·威斯特摩兰的消耗战略主要依赖于火力、炸弹和凝固汽油弹密集地倾泄在越共和北越军在南越的根据地。通常很难区分战斗人员和非战斗人员。一九六五年至一九六七年间，美国和南越空军在南越投下了一百多万吨炸弹，是投在北越的炸弹数量的两倍多。

战争造成大量平民伤亡和许多悲惨的难民营。给我们正在帮助的国家造成越来越多的破坏和灾难，使我感到十分痛苦和烦恼。这严重妨碍了旨在保护农村地区的安全和赢得南越人民“民心”的安民计划的推行。这也影响让人民支持西贡政府的一切措施的实施，而民众的支持对击败越共是至关重要的。

西贡政权的腐败和南越人与美国人之间（以及美国人之间）缺乏协调合作也困扰着我们。许多计划和项目的专项拨款从未用到正点上，许多地方官员把安民计划视为对他们的权力地位的威胁。饱受战争创伤的村民们对安民计划持漠然或谨慎的态度。我们从未解释清楚这个计划将由什么人或如何进行管理，特别是在缺乏一个高效率和负责任的南越政府的情况下。当我们试图加快安民计划的进程时，我们失败的速度就更快了。

一九六六年秋，我建议总统重新组织实施当时由驻越大使控制的安民计划。我请求把军事行动和安民计划都交给驻越军事援助司令部直接掌握。这个主意在西贡和华盛顿的领导层引起了普遍的反对，所以我改变了想法。我建议集中指挥权并明确责任，由威廉·威斯特摩兰掌管军事行动，由代理大使威廉·波特负责安民计划。经过一段时间的试验，如果这样做不见成效，那么我建议由威廉·威斯特摩兰全权负责两方面的工作。此点终未实行，的确是个严重错误。

在此期间，空袭进一步加强了。飞机向北越的出击架次由一九六五年的两万五千次增加到一九六六年的七万九千次和一九六七年的十万零八千次，投弹量由六万三千吨增加到十三万六千吨和二十二万六千吨。

轰炸给北越造成了巨大损失，牵制了北越可能用于军事行动的部分人力物力，干扰了向南方输送人员和物资的工作。但是，我们也付出了沉重的代价：许多美国飞行员阵亡；被俘的美国空军成了河内的人质；平民的伤亡数字大为增加。而且，一个超级大国持续轰炸一个小国给北越提供了有力的宣传武器。总之，轰炸没有达到其基本目的：随着霹雳计划的加强，美国情报部门估计，从北方进入南方的人由一九六五年的三万五千人增加到了一九六七年的九万人，而河内的作战意志丝毫没有动遥我不相信轰炸策略能够奏效，除非炸毁生产基地，使之生产不出基本的产品，也不能使用替代品和工具。然而北越和越共的生产基地在苏联和中国。除政治手段外，美国没有理由把这些基地作为轰炸目标。同样，我认为阻止人员和物资流入南方的轰炸行动只有在某些特殊情况下才能奏效。这种行动在北越和老挝不大可能奏效，因为那里的地形复杂，所需要的物资数量较少，有能力选择其它路线和方式输送人力物力，在北越人力资源充足的环境中更是如此。这一切使我认识到，如果不进行种族灭绝式的

大屠杀（没有人敢作此想），对北越进行任何规模的轰炸都不可能结束战争。

参谋长联席会议的看法不同，他们在一九六六年春要求扩大轰炸规模。他们赞成空袭河内和海防附近的储油站，声称这样做会打击北越的士气。总统和我不愿攻击这些储油设施，原因有几条，其中一条是这样做有偶然击中附近的苏联船只的危险，有可能引发两个核大国之间的冲突。

我们最终于一九六六年六月批准了新提出的空袭计划。

预定的储油设施被击中了，但这些损失只在很短的时间内影响了北越人。他们很快适应了这种打击，把汽油分散存放在不同地方的地下储油罐内，还在全国各地隐蔽存放五十五加仑一桶的汽油。他们还通过铁路从中国增加石油输入，从停泊在岸边驳船附近的苏联油轮上大量卸油，这些油轮沿着红河三角洲的许多港湾游弋，把油卸到不同的地方。

六月轰炸的目的在于动摇北越的意志和削弱其支援南部越共作战的能力。这次轰炸计划的失败使我不得不考虑选择其它方案。一九六六年夏，我召集一些著名科学家（其中有原艾森豪威尔总统的科学顾问乔治·基斯佳科夫斯基和麻省理工学院校长杰罗姆·威斯纳）按照合同与国防部国防研究所的贾森研究室共同研究这个问题。他们认为轰炸确实没有奏效，建议设立一道“屏障”来制止敌人的渗透，这种想法是一九六六年春初次引起我的注意的。具体内容是在非军事区和非军事区以西老挝境内的狭长地带布设地雷和传感器，形成一个复杂的防御带。（传感器会将我们的飞机引向移动的敌军。）建立这样一道屏障花费很大，但是由于我军的轰炸效果不显著，所以我批准了这个计划，并指派艾尔弗雷德·D·斯塔伯德中将全权负责。参谋长联席会议对这个想法反应冷淡，但未全力反对。建立屏障的目的在于使敌人在渗透时多遭受损失。这个目的达到了。

一九六六年秋至一九六七年初，参谋长们一直要求加强对北越的空袭。我们的分歧在参议院的听证会上公开化了。厄尔·G·“巴斯”·惠勒和我一月份在参议院军事委员会发言时有如下对话：国防部长罗伯特·S·麦克纳马拉：我不相信迄今为止的轰炸行动已经大大削减了输入南越的人员和物资的数量，而且我认为以后任何规模的轰炸都做不到这一点。

参议员坎农：军事顾问们同意作对这件事情的看法吗？

国防部长罗伯特·S·麦克纳马拉：我认为应该由惠勒将军回答这个问题。

厄尔·G·“巴斯”·惠勒将军：正如我说过的，我相信我们对北越的轰炸使人员和物资的输入量减少了。我不像某些人那样怀疑轰炸的效果。

这些对话说明参谋长们和我的意见分歧很大，由此而产生摩擦是不可避免的。

在争论地面战略、安民计划和轰炸计划的数月中，谋求和谈解决问题的努力仍在进行，但没有实效。

批评家们指责约翰逊政府在发动有限战争期间从未认真执行谋求和平的任务。这项指责是否有根据，那个阶段的三次外交活动足以说明问题：一九六六年春的朗宁使团和两次有代号的外交活动——一九六六年下半年的代号为“金盏花”，一九六七年初的代号为“向日葵”。这三次行动足以证明我们在一九六六年全年和一九六七年初曾竭力谋求政治解决越南问题，也能说明我们为什么未获成功。

有些人指责圣诞节暂停轰炸计划增加了美军的伤亡，并招致了扩大空袭的压力。在停火计划夭折以后，总统确实不愿再听到类似的建议。然而，使他感到恼火的是，两个月后他又遇到了这样的尝试。这次不是由我而是由加拿大总理莱斯特·皮尔逊提出来的。三月，加拿大退休外交官和远东问题专家切斯特·A·朗宁前往河内，带回北越总理范文同的口信，如果美国“无条件永远停止轰炸，我们将进行会谈”。

加拿大人认为范的口信是真诚的和平建议。在他们看来，与河内原来坚持要求美国接受其四项条件之后再进行谈判的立场相比，这是一个进步。华盛顿的许多人不这么看。他们不欢迎皮尔逊和朗宁以前对华盛顿的越南政策的公开批评，而且认为范的口信故意讲得含糊不

清。例如，他使用“会谈”而不是“谈判”，显然是指初步接触，而不是实质性的谈判。总统不愿意在河内不做任何让步的情况下再次停止轰炸。

这样，约翰逊政府没有批准另一次停火。现在回头来看，我们没有让朗宁进一步探寻范文同的真意是错误的。

几个月后，即一九六六年六月，国际监督委员会的波兰代表雅努什·莱万多夫斯基访问河内后返回西贡，带回了“非常具体的和平条件”。他说北越人愿做“政治让步”以结束战争，愿意“竭尽全力”去实现这个目标。莱万多夫斯基把这个情况告诉了西贡外交团团长意大利大使乔瓦尼·多兰迪，乔瓦尼·多兰迪转告给了美国大使小亨利·卡伯特·洛奇，小亨利·卡伯特·洛奇向华盛顿作了汇报。这就是代号为“金盏花”的外交活动。

那年夏天，小亨利·卡伯特·洛

奇和莱万多夫斯基进行了秘密会谈。个子瘦长的洛奇经常蜷缩在一辆私人轿车的后座上前往多兰迪的办公室或住宅，以避免让人看见。

九月，总统委托阿瑟·戈德堡在联合国大会上发表重要讲话，宣布美国如能“确认停止对北越的轰炸后能立即得到对方使战争降级的适当反应，就停止一切轰炸行动”。

自一九六五年实施圣诞节暂停轰炸计划以来，我们一直坚持要求河内在我们停止轰炸的同时减少其地面行动。北越人似乎认为，我们是以继续轰炸相威胁来迫使他们采取使战争降级的行动，他们拒绝在此种压力下采取行动。为了缩小双方之间的距离，我们说：“私下给我们一些保证，我们就立即停止轰炸。之后，你们应该减少渗透和在南部的军事活动。”

这样做意在给河内留面子，让他们减少军事行动，这就是广为人知的分两步走的计划。

依据这个新计划，莱万多夫斯基十一月份声称北越已同意于一九六六年十二月五日开始在华沙与美方接触。十二月二日和四日，美国飞机轰炸了河内周围的一些新目标，这些目标是原定于十一月十日轰炸的，因天气不好而推迟了。波兰人对此十分恼火，但同意按原计划行事。十二月六日，美国大使约翰·格罗诺斯基会见了波兰外交部长亚当·拉帕茨基。北越人没有露面。不过，波兰人继续努力想把双方拉到一起。十二月十三日，约翰·格罗诺斯基和亚当·拉帕茨基再次会面。那天和第二天，美国又轰炸了河内周围的目标，其规模是十二月初的两倍。

为什么会发生这样的事呢？一些美国高级官员认为河内可能会误解会谈开始前的这轮轰炸。小亨利·卡伯特·洛奇、约翰·格罗诺斯基、副国务卿尼古拉斯·卡曾巴赫、汤米·汤普森和我都曾请求总统推迟轰炸。但是，仍未摆脱圣诞节暂停轰炸计划阴影的林登·B·约翰逊总统认为推迟轰炸会被认为是软弱的表现，所以拒绝了我们的建议。

对方很快做出了反应。十二月十五日，亚当·拉帕茨基通知约翰·格罗诺斯基，美国的轰炸已使会谈成为泡影。俄国驻华盛顿大使馆的一位官员随后告诉约翰·T·麦克诺顿，莫斯科原来认为有谈判的良好气氛，但轰炸行动“毁掉了这种气氛”。他说河内有一批人对和解有兴趣，但他们不可能“在炸弹在河内倾泄的形势下积极活动。”

十二月轰炸破坏了一次重要的和平努力吗？密切关注此事的美国官员切特·库珀认为北越人“最多……只是给了莱万多夫斯基一个调解人的身分，而不是任何具体承诺”。尼古拉斯·卡曾巴赫后来认为“金盏花”行动是一场骗局。他们两人的看法也许都对，也许都不对。

几个星期后，第三次和平努力（代号“向日葵”）又遭惨败。这次行动还使美英关系紧张了一段时间。这次行动分三个单独的渠道：与北越驻莫斯科大使馆直接联系；林登·B·约翰逊总统亲笔致函胡志明；英国首相哈罗德·威尔逊通过苏联总理阿列克谢·柯西金进行斡旋。

这次努力始于一九六七年一月初。当时，苏联人通知我国驻莫斯科使馆，如果我们要求会见北越代办的话，初步接触也许会导致正式会谈。一月十日，在莫斯科的美国高级官员约翰·格思里会见了河内代表黎庄。约翰·格思里报告说，黎庄显得很紧张，只是静静地听着，

什么话也未说。但他邀请约翰·格思里再见一次面。这次格思里勾画了结束战争的蓝图：首先停火，然后撤出军队，进行选举，让民族解放阵线参与政治，最终统一北越和南越。黎庄还是一言不发。一星期后，即一月二十七日，他再次约见格思里，进行了冗长而无礼的指责。

二月六日，哈罗德·威尔逊首相在伦敦迎接了前来正式访问的阿列克谢·柯西金。因越南过春节，我们暂时停止了轰炸。哈罗德·威尔逊和柯西金讨论了北越外交部长阮维桢发表的声明：如果轰炸能无条件停止，"就能开始"会谈。阿列克谢·柯西金说他不能保证轰炸停止后一定能开始会谈，哈罗德·威尔逊提出了分两步走的方案。但是，有证据表明北越人在加强渗透，这使总统在二月八日致胡志明的一封私人信件中强化了他的立场：双方共同采取使战争降级的措施。

美国要求哈罗德·威尔逊收回分两步走的计划，代之以一个新的方案：如果河内停止渗透，华盛顿将停止轰炸。哈罗德·威尔逊对此十分恼火，但还是转告了阿列克谢·柯西金。

美国不情愿地接受了哈罗德·威尔逊的一项建议：延长春节停火期限数小时，以便阿列克谢·柯西金向河内转达新方案。戴维·K·E·布鲁斯是我的老朋友，担任我国驻伦敦大使（后来在他的葬礼上我曾为他抬过棺材）。他要求延长四十八小时，而总统只同意延长六小时。阿列克谢·柯西金答应尽力去做，但他十分生气。戴维·K·E·布鲁斯打电话给迪安·腊斯克说延长这么短的时间非常荒唐，因为六小时内阿列克谢·柯西金根本来不及与河内接触并得到结果。他请求迪安·腊斯克面见总统要求延长几天时间。

迪安·腊斯克拒绝了，如果他未拒绝，也许会好一些。当总统在内阁会议室怒气冲冲地发表意见时，我支持总统。总统说，我们已经两次延长停火时间，并取消了一次延长期限的计划。他的决定是基于以下情况：每次停止轰炸期间，北越都加强了渗透活动，参谋长联席会议指责这种局面增加了美军在南越的伤亡。此外，我们获悉有大批北越军队在调动中。在哈罗德·威尔逊得到俄国人的答复之前，轰炸行动就恢复了。

两年后，哈罗德·威尔逊在电视上说："我认为我们离和谈已经不远了……但希望突然破灭了。"他说，只要延长四十八小时就行。约在此时，汤米·汤普森再赴莫斯科担任大使。

据他报告，苏联驻华盛顿大使阿纳托利·多勃雷宁说："阿列克谢·柯西金在伦敦的声明……不是毫无根据的。"换言之，俄国人有理由相信北越人已准备进行谈判了。

哈罗德·威尔逊和阿列克谢·柯西金是对的吗？我们不得而知。但有一点我可以肯定：我们在谋求结束战争时，没有很好地统一和协调外交行动和军事行动。

从一九六六年初到一九六七年夏，公众仍然非常支持政府的越南政策，尽管美军的伤亡和新闻媒介对战争的议论日益增多。在圣诞节停火结束之后，民意测验显示约有三分之二的美国人对战争持中间立常例如，一九六六年二月二十八日路易斯·哈里斯报告，"关于越南战争，全国目前有一点是'一致'的：美国人民希望体面地结束战争，有一半人认为我们必须坚持到底。"不过，哈里斯也报告说，"美国人民的意见分歧已越来越大，部分人赞成全力作战以缩短战争进程，部分人赞成谈判而不愿冒扩大战争的风险。"他的结论是："如果国内有某种舆论倾向的话，那就是以军事手段解决目前这种令人不安的僵持局面。"

赞成参议员理查德·B·拉塞尔的"要么战胜要么撤退"观点的人似乎越来越多了。

左翼势力的压力——要求我们少打仗或撤退——到一九六八年初才达到高潮，是林登·B·约翰逊总统决定不参加竞选连任的主要原因。而在一九六六年和一九六七年的大部分时间，我们无须特别担心这方面的压力。总统、迪安·腊斯克和我更担心的是来自右翼势力的压力。霍克斯指责我们在迫使我军把一只手放在背后作战，他要求我们解除对美国军队的一切束缚。

然而，我们认为在有核时代对越南进行无限战争，将使我国和全世界处于非常巨大的危险之中。用迪安·腊斯克的话来说，我们不得不"以冷血的态度去做热血之事"。总统夫人在日记中描述了我们的困难处境："到处都是麻烦。我国人民的想法似乎是，'或者以极大的热

情进行战争并赢得胜利，或者抽身而退’。进行有限战斗是极为艰难的。”

此时，左派的口头指责和暴力行动开始多起来，特别是在大学校院内。这些反对派经常把我当作攻击目标，说我是美国的“战争机器”的象征。一九六六年六月的一个星期，阿默斯特学院和纽约大学的教职员工和大学生因我获得荣誉学位而罢课表示抗议。此前不久，我在小女儿凯西所在的查塔姆学院毕业班演讲时，遭到了纠察队员的轰赶。

我尊重这些大学生提反对意见的权利和勇敢精神。“现在一些大学生提出抗议有重要的意义。”我在查塔姆学院说，“但是，某些极端分子的抗议行动也许是在帮助我们的敌人……我们要完全认清我们的原则和优势。在我国，表示反对意见的自由是最基本的自由。”我在另外一个场合说：“我认为如没有表示反对意见的自由，我们就不可能有民主。”我当时这么认为，现在仍然如此。

在我访问校园期间，最令我烦恼的是我发现，学校的名气越大，学生受教育的程度越高，就越反对政府的越南政策。

在阿默斯特，抗议我露面的人都戴着袖章。我查点了人数，计算了四类抗议者所占的比例：毕业生，成绩良好的毕业生，成绩优秀的毕业生，成绩极为出色的毕业生。使我惊奇的是，学术水平越高，所占的比例就越大。最大最激烈的校园示威活动发生在伯克利和斯坦福等著名大学。

最早的一次可怕的示威活动是一九六六年秋在哈佛大学发生的。当时，哈佛大学肯尼迪学院的理查德·诺伊施塔特教授邀请我去向一些在校学生讲话。与此同时，在哈佛大学给研究生讲授国际关系的亨利·基辛格邀请我到他的班上去。我接受了两人的邀请，还想访问我的母校——哈佛商学院。

十一月七日，我来到坎布里奇，没有带保卫人员，我在担任国防部长的七年中，去国内的任何地方都是如此。

我的司机有时带着手枪。他在伍德罗·威尔逊总统任职内曾为当时担任助理海军部长的富兰克林·罗斯福开过车。

在我们的汽车尾箱里有一支模样像钢笔的催泪瓦斯枪。有一天，我到肯尼迪家族开会，讨论为约翰·Ｆ·肯尼迪总统选择墓地的计划。会后，我问尤妮斯·施赖弗（肯尼迪总统的妹妹）是否需要搭车。她要求把她送到沃德曼公园饭店。当我和尤妮斯行驶在康涅狄格大街时，我决定告诉她如何使用催泪瓦斯枪。我把车窗玻璃摇下一点，拿起催泪瓦斯枪摁了一下。由于车速很快，瓦斯回流到车内，本计划在沃德曼公园饭店演说的尤妮斯被呛得尖叫起来。我们到饭店时，她已精疲力竭了。

我访问哈佛商学院时一切都很正常，我和昆西学院的学生在查尔斯河上随意畅谈、争论，使我兴奋不已。然而，当我离开昆西学院前往兰德尔教学大楼亨利·基辛格的班级时，麻烦出现了。昆西学院的大门面向米尔街，是一条仅够一辆轿车通过的砖石小路。学校派一辆小型客车和校园警卫送我去兰德尔。当我进入轿车时，一大群学生迅速围了过来。

这时场面一片混乱。学生们挤在车的周围，开始摇晃起车来。司机担心我和他受到伤害，给车加上档，开始朝前面的学生开过去。

“停下！”我大喊道，“你会压死人的！”

他挂上倒档向后开，但学生们已围到了车后。我说：“我要出去。”

“你不能出去，”他警告说：“他们会对你施暴。”

这时已聚集了数百名怒气冲冲的年轻人。任何经历过聚众滋事场合的人都知道那是可怕的事情。我使劲推开车门，走出来大声说：“好吧，小伙子们，我回答你们的一两个问题。

但必须明确两点：“你们在聚众闹事，有人可能会受伤，我不希望如此；五分钟后我还有个约会。”

我问谁是负责人，“大学生民主协会”哈佛大学分会（一个激进的抗议团体）主席迈克尔 •安

萨拉拿出了麦克风。我建议我们上到车顶，既能看见大家，又能让大家看见。

“在你们提问题之前，”我说：“我想让你们知道，我曾在加州大学伯克利分校度过我一生中最幸福的四年时光，也曾做过你们今天做的事。”

学生们报之以嘘声，还互相推来挤去。我认为干脆声明他们的威胁吓不倒我！可能会避免进一步的暴力行为，所以我说：“那时候我比你们坚强，今天我更坚强。那时候我很讲礼貌，我希望我今天更讲礼貌。”

问过几个问题后，危险显然更大了，所以我结束讲话，跳下车来，挤进校园警卫为我打开的昆西学院的一道门，来到一个四通八达、联结哈佛大学许多大楼的地下通道。陪同我走出这个地下迷宫的是哈佛在校生巴尼•弗兰克，他后来成了马萨诸塞州第四国会选区的代表。巴尼•弗兰克和我穿过迷宫，摆脱了其他学生，来到哈佛园内。我遵守诺言到亨利•基辛格的班上讲了话，心情多少有些烦躁不安。我在哈佛广场的一家宽敞明亮的书店里浏览书籍半个小时，使自己平静下来。

晚上我与迪克•诺伊施塔特和其他朋友共进晚餐。我们的谈话坦率而友好。我初次表述了我的一个想法：由于战争的进程出乎预料，未来的学者们肯定要研究其原因。我认为我们应该努力为这种研究工作提供方便，以防止以后再犯类似的错误。这种想法最终导致了《五角大楼文件汇编》的形成。

返回华盛顿不久，我收到哈佛学院院长约翰•U•芒罗关于那次事件的一份来函。他写道：对于哈佛学院学生昨天对你采取的粗暴无礼的行动，我希望你接受我们深深的歉意。你来访期间抽时间与大学生们进行座谈，我们非常感谢。对于街上发生的不愉快事件，我们深感不安。这样的无礼举动和身体冲撞绝对不应该在大学里发生。我们对哈佛大学发生这样的事颇为震惊。

我第二天写信向芒罗院长表示感谢，我说：你们没必要道歉。我在伯克利的四年中也很活跃，我认为我理解当代大学生对重大问题的浓厚兴趣和以引人注目的方式表达这种兴趣的愿望。有时候，我们的热情往往会压倒理智，不过，这种出格的行为不应该成为压制人们表达反对意见的理由——表达反对意见是拥有自由的人的特权和原则。

来自许多方面的反战情绪继续以我为攻击目标。有时候，这种情绪来自我最关心的那些人。玛格丽特和我仍然与杰基和博比•肯尼迪过往甚密，常与他们通电话，一有时间就去看他们。博比•肯尼迪已成为我最好的朋友之一。我初次见到他时，他似乎是个粗鲁无礼的人，认为搞政治应不择手段。

但在我和他交往的八年中，他的价值观和对世界的理解向前迈进了三十年。

政府内外的一些人对我仍然与肯尼迪家族的人密切来往颇感惊讶，因为林登•B•约翰逊总统不信任他们。林登•B•约翰逊总统和博比•肯尼迪关系紧张是人所共知的。但是，正如亨利•福特不在乎我是否住在安阿伯，或是否拒绝向共和党提供捐赠一样，林登•B•约翰逊也接受了我与肯尼迪家族交往的事实，因为他了解我对他的忠诚。当我与他在越南问题上分道扬镳时，情况仍然如此。

杰基当然不像博比•肯尼迪那样对总统有政治上的威胁，但是她对当时诸多问题的思考深度丝毫不亚于她的这位小叔子。在我对我们的政策逐渐产生怀疑的漫长过程中，有一天杰基（她是我特别敬佩的一位好朋友）突然泪流满面，朝我发起火来。我对她大发其火感到手足无措，我至今仍记得事情的详细经过。

当时玛格丽特外出旅行，所以我去纽约同杰基共进晚餐。

饭后，我们坐在她在曼哈顿的寓所书房的一个沙发上讨论智利女诗人加芙列拉•米斯特拉尔（诺贝尔奖获得者）的作品。

我们都非常喜欢她的诗《祈祷》。这首诗祈求上帝宽恕她深爱的一个男人，他自杀了。她写道：“您说他残忍吗？您忘了我永远爱他……您知道，爱是痛苦的。”

杰基的确是个非常迷人的女人，也非常敏感。她的情绪受到了诗的感染还是我说的什么话的影响，我不得而知。她对战争感到绝望和不满。她的情绪波动极大，甚至说不出话来。她突然狂怒起来，捶打着我的胸膛，要求我“设法停止这场屠杀!”

我遭遇其他抗议者的场合更加喧闹，更加可怕。一九六六年八月的一次特别令人不安。我的家人和我与吉姆和卢·惠特克（吉姆是征服埃佛勒斯峰的第一个美国人）爬完雷尼尔山后正在西雅图机场候机。一个男人突然过来大喊：“杀人犯!”他还动手打我。后来在圣诞节放假期间，当我和玛格丽特在阿斯彭山顶的一个饭店吃午饭时，一位妇女来到桌边，高声尖叫道：“杀人犯！你的双手沾满了鲜血!”

这些事件当然使我很苦恼。更令人痛心的是这伤害了我的家庭。我的妻子玛格丽特患了一种危险的溃疡，需要在第二年夏天做手术。我的儿子克雷格还是个小孩子，后来也患上了溃疡。

有时这种痛苦和压抑也会得到缓解。一九六六年十一月，叶夫根尼·叶甫图申科（苏联最受欢迎的诗人之一）来美国访问。博比·肯尼迪为他在希科里希尔的家中举行了盛大晚宴，这是肯尼迪家族“向外扩大影响”的典型做法。我和叶夫根尼·叶甫图申科一起谈论诗歌、冷战、越南和其它数以百计的话题达好几个小时，他一直在大量饮酒。大约凌晨两点半钟，我问他住哪里，要不要我们送他回去。他高兴地接受了我的建议，我的司机送他、玛格丽特和我去斯塔特勒饭店。当他摇摇晃晃地走出小车后，回过头来对我说：“他们都说你是个禽兽，但我认为你是个人。”

在此前后的一个晚上，我和萨姆·布朗之间还发生了一件趣事。萨姆·布朗是我孩子们的一个朋友。他组织和领导过大规模示威，抗议政府的越南政策。有一次在白宫前示威之后，萨姆·布朗来我家吃晚饭。饭后我和他在书房谈了几个小时。当萨姆·布朗起身离开时，他说：“我觉得像您这么喜欢山的人不会是坏人。”

一九六六年秋，国会和公众的担心加重了。自由派和稳健派站出来要求进行谈判，而保守派则要求进一步加强军事行动。与此同时，新闻媒介开始大量发表怀疑战争取得进展的报道。尼尔·希恩为一九六六年十月九日出版的《纽约时报杂志》写了一篇文章，名为《不是鸽子，也不再是鹰》。他在文中说，一九六二年至一九六四年他作为合众社记者初次到越南时，他相信美国的基本目标是正确的。但是到一九六五年至一九六六年，当他作为《时代》周刊记者重游越南时，他认识到，“以前相信非共产党的越南人能够镇压共产党的暴动并建立一个体面和进步的社会，这是很幼稚的”。

由于涉及博比·肯尼迪的一次不幸事件，政府与国会的关系更加冷淡。这时的博比·肯尼迪是来自纽约的参议员和越南问题上的鸽派人物。他于一九六七年初从巴黎返回国内，似乎是北越派来的合法的和平使者。《新闻周刊》获悉此事，在二月五日出版的周刊上公布于众。林登·B·约翰逊总统勃然大怒，认为这是博比·肯尼迪为了自己的利益有意向外界透露的，而事实并非如此。二月六日总统召见了博比·肯尼迪。总统说：“战争将在今年结束。战争结束后，我将毁了你和你的那些鸽派朋友们。你们将在政治上死亡六个月。”

林登·B·约翰逊总统从未像对博比·肯尼迪那样对我产生过愤怒和不信任感。但他们的对立使我的处境颇为尴尬。

林登·B·约翰逊知道博比·肯尼迪同我经常讨论越南问题。我非常谨慎小心，绝不辜负总统的信任，也不提任何博比·肯尼迪可能用来在政治上反对总统的事情。我从来不向总统隐瞒我的想法，也不向博比·肯尼迪掩饰我对越南的感情。

各种压力越来越大，给我们这些决策者造成了伤害，我也不例外。一九六七年的一些夜晚，我不得不服用安眠药入睡。我的朋友、前原子能委员会主席戴维·利连索尔在这段时间的日记中写道，他观察到国防部长“已不再生气勃勃，脸上显出苦恼而困惑的神色”。一九六七年五月二十一日《华盛顿邮报》报道说，迪安·腊斯克和我开始显出了战争造成的疲态。

迪安·腊斯克在他的回忆录中写道，第二年他感到“精疲力竭”，每天靠“阿斯匹灵、苏格兰威士忌酒和四包百灵牌香烟”为生。一九六七年他就是这个样子。

由于报纸的报道，也由于我认为更换迪安·腊斯克和我对总统在政治上有利，所以我于一九六七年春告诉他：“我们不应该……排除……这种选择：更换美国政府中的一些关键人物，以回应‘华盛顿累了和华盛顿过时了’的指责。”

当一个又一个外交努力以失败告终后，我的失望情绪和痛苦进一步加深，不再抱任何幻想了。我看不到有任何好办法赢得（或结束）这场所付代价和破坏力越来越大的战争。

一九六六年春在南越发生了更多的佛教徒暴动事件，使我更加担心。这种自相残杀使西贡政府更加支离破碎，失去了民众的支持。令我烦恼的是敌人已兵临城下而这些南越人仍在内讧。在四月初危机达到高潮时，约翰·T·麦克诺顿和我制定了一个“可能的‘撤退’计划”，其依据是：“虽然军事形势尚未完全恶化，但政治形势已到了‘不可救药的地步’，甚至军事方面也会越来越僵持不下。”我们的结论是，我们应该考虑利用这些麻烦脱身而出。

在一九六六年四月二日的一次会议上，总统发表了简短的讲话，说“正在准备做一个可怕的选择——或许要在泰国进行抵抗”。这表明他也有同样的想法。

但是他、我以及其他人仍然担心撤退会在国际国内产生不良影响。不久，当南越政府动用军队镇压民众骚乱时，危机就出现了。

回顾过去，我非常后悔没有设法让大家辩论这样一个问题：在政局动摇不定的情况下采取军事行动有无获得胜利的可能。我认为有一点在当时和现在都很明确，即在一个不能自我管理的国家，军队（特别是受外来力量影响的军队）是不可能维持好秩序的。

我的许多同事们对局势有不同的看法。他们看到（或希望看到）政治和军事方面都在稳步前进。一九六六年夏，迪安·腊斯克说，“形势已发展到北越不可能获胜的地步”。沃尔特·罗斯托写道：“总统先生，您应该能感觉到：受中共支持的河内的军事进攻已不再被视为未来的主流了……我们虽未获得胜利，但我们正在向胜利迈进。”小亨利·卡伯特·洛奇来电说：“这场战争在军事方面进展良好……这意味着真正的危险（唯一真正的危险）在于美国人民是否会失去信心，做出‘让孩子们回家’的选择。这将成为失败的主要原因。”白宫越南事务助理罗伯特·W·科默访问南越归来后报告说，他“是个乐观主义者，也是个现实主义者”。总统的高级顾问们都不支持一九六六年六月二十三日我向W·埃夫里尔·哈里曼表述的观点：通过军事手段不可能使问题得到令人满意的解决，所以，我们应该与北越和越共“直接接触”，达成最佳的解决方案。

随着时间的推移，我与总统其他高级顾问之间的意见分歧越来越大，且日趋尖锐和公开化。在那年秋天的一次会议上，小亨利·卡伯特·洛奇报告说美国在“军事上”一直是成功的，他预计第二年春季“军事形势会完全不同于现在”。

威廉·威斯特摩兰同意这种看法。

十月中旬我再次访问南越以后，我对这种看法就不敢苟同了。

我在一份详细的报告中对总统说，我看不到“有任何可行的办法能使战争很快结束”。影响我思考的问题有许多，我向总统做了详细说明：敌人的意志尚未被摧毁，他们显然已经适应了我们阻止他们获得军事胜利的新局面，采取了使我们疲于奔命和等待我们自动撤退的策略（是消磨我们的国民意志的策略）。他们知道我们还没有把军事胜利变成“现实成果”——摧毁敌人的意志，使南越政府在政治上有所成就。他们认为我们也许根本做不到这一点。

过去一年中，在越南发生的一件显然有利于我们的事情是大批敌人在重大军事行动中阵亡了。如果允许在报告中略做夸张的话，那么敌人的损失必定……每年超过六万人。渗透路线似乎应该是北越人的死亡之路。然而，没有任何迹象表明敌人的意志有所动摇，而且，通过从北越输入和在南越招兵，敌人显然能超额补充其损失人数。

……安民计划毫无进展。与两年或四年前相比，敌方全日制的地区性武装和半日制的游

击队的人数增加了许多；进攻行动、恐怖活动和破坏活动的规模和强度也增加了……我们控制的人口数量只略有增加，越共的基层政治组织遍布全国大部分地区，使其在情报方面占有巨大优势；到处都没有安全感（甚至在西贡和海军陆战队的防线以内也是如此）；在农村地区，夜里几乎成了敌人的天下。

轰炸北越的霹雳计划既未对渗透活动造成重大打击，也未摧毁河内的意志。情报部门的人都承认这些是事实。

从（为民心民意而战的）这场重要战争的角度来讲，我们的境况没有好转，某些方面甚至有所恶化。这场重要战争必须由越南人自己去打赢。我们从一开始就知道这一点。但是令人沮丧的是，正如一九六一、一九六三和一九六五年的情况一样，我们没有好办法训练和鼓励他们采取富有成效的行动。

面对这种不幸的局面，我们应该做什么呢？我找不到"好的"答案，所以无法回答。我只能建议总统长时间保持美国的军事压力，同时谋求谈判。我希望这些努力能阻止对方静等我方退出，避免没完没了地增派美军，避免发生大规模战争的风险，增大通过持续施加压力实现和解的可能性。

无论我的希望如何，我都认为"预期战争在未来两年中获得令人满意的结局是不可取的。大规模的军事行动或者谈判也许都做不到这一点。虽然我们应该继续在上述两个方面努力，谋求在短期内解决问题，但我们也应认识到，成功仅仅是一种可能性，而不具有必然性。"

这是个严肃而令人痛苦的方案，但当时我想不出更好的办法。

副国务卿尼古拉斯·卡曾巴赫的看法与我大体相同。尼古拉斯·卡曾巴赫原是司法部长，由于总统不满意迪安·腊斯克对国务院的管理工作，就把尼克调到国务院。中央情报局认为我对形势的评估"全面、深刻，符合我们（中央情报局）的判断"。参谋长联席会议则不以为然。《五角大楼文件汇编》说参谋长们的反应"像预料的那样迅速而强烈"，这是对他们的情绪的真实写照。他们对下列内容均表示坚决反对：我对军事形势的评估；我提出的稳定美军人数的建议；我提出的想方设法谋求谈判的同时在南越全力推行安民计划和政治上自我管理的计划的建议。他们的反应十分强烈，要求我把他们的观点转告总统，我照办了。

我与参谋长们之间的分歧虽然不是秘密，但也未完全公开化。原因何在呢？因为大多数人希望避免冲突。他们更喜欢巧妙地传递不同意见而不愿正面提出来。我想林登·B·约翰逊也和其他总统一样，不希望他的左膀右臂发生分裂，特别是在战争时期。所以他把我们的意见分歧压了下来。这是个富有人情味的举措，但我现在后悔他、迪安·腊斯克和我没有正视我们之间以及我们与参谋长们之间的这些意见分歧，并进行坦率而深入的争论。

分歧和矛盾继续发展，甚至蔓延到个人之间。十二月，小亨利·卡伯特·洛奇对总统说他预期"在一九六七年会取得突出的军事成就"和政治局势的改善，但他又说："结束战争也许得五年时间。"一九六七年二月初访问西贡之后，厄尔·G·"巴斯"·惠勒报告说："越共和北越军队绝无希望在南越获得军事胜利"。然而不到六个星期，即一九六七年三月十八日，威廉·威斯特摩兰就提出了如下要求：增派二十万军队（这将使军队总数从四十七万增至六十七万）；把地面行动范围扩大到老挝和柬埔寨境内；对北越进行规模更大的轰炸和破坏；考虑水陆并进入侵非军事区以北地区。这意味着要动用预备役人员，把直接参战的军队增加到五十万，每年再增加一百亿美元军费开支——在国防部每年大约七百一十亿美元的军费预算中已有二百五十亿美元直接用于东南亚地区。

四月二十七日，我们在白宫讨论了上述建议。威廉·威斯特摩兰在他的回忆录中说我"强迫"他做如下估计：在美军增加二十万人、增加十万人或保持四十七万人不变的情况下，"完成我们的使命"分别需要多长时间。他最后说分别需要二年、三年和五年时间。会上，总统曾问他："我们增派军队时敌人不也能增加军队吗？果真如此，何时能了结呢？"

在这次会议上厄尔·G·"巴斯"·惠勒指出："轰炸行动即将达到这样一个阶段：除港口

之外，所有有价值的固定目标都已受到我们的轰炸。”与此相适应，我在一九六七年五月二日的周二午餐会上建议总统不仅要拒绝参谋长们提出的扩大轰炸规模的要求（摧毁剩余的电力设施的要求除外），而且要把轰炸行动局限在北纬二十度线以南地区（河内和海防以南的“柄状狭长区域”，大多数军队和物资经此区域流向南方）。

我理解并同情军方人士对于削弱对敌人的惩罚的潜在担忧，但我的建议依据的是以下几个因素：四月二十七日厄尔·G·“巴斯”·惠勒的发言；我相信用炸弹和水雷封锁港口会产生与苏联直接对抗的巨大危险；美国驻香港总领事埃德蒙·赖斯和在马来西亚的罗伯特·汤普森爵士均认为霹雳计划加强而不是削弱了河内的意志；在北纬二十度线以北地区美国飞行员每次出击时的伤亡人数是该线以南地区的六倍多；我认为与美国飞行员的重大伤亡相比，我们在该线以北地区给北越造成的损失是得不偿失的赛勒斯·R·万斯、尼古拉斯·卡曾巴赫、理查德·赫尔姆斯、沃尔特·罗斯托和威廉·P·邦迪赞成我的建议，离开政府后仍与总统保持接触的麦乔治·邦迪在五月三日的一份备忘录中也表示支持。

中央情报局的评估也支持这一立场。

我的担忧和怀疑越来越重，一九六七年五月十九日我向总统呈上一份长长的备忘录（引起了广泛争论），表述我的看法。《五角大楼文件汇编》后来说这份备忘录所持的是“激进的”立场，它阐明了我对事态发展趋势的严重怀疑，也使此后的争议变得更加尖锐。由于它非常重要，所以我较为广泛地引用了它。

这份备忘录开篇写道：

本备忘录是在找不到极具吸引力的行动策略的情况下写成的。河内很可能已经决定在一九六八年十一月美国举行大选之前不进行任何谈判。继续奉行我们目前的政策而不进行更大规模的战争改变不了河内的决心，也不能使美国人民满意；增派军队和加强对北越的打击也不可能改变河内的决心，相反可能使我们在东南亚陷得更深，使我们与中国和苏联发生严重对抗（如果不是战争的话）；我们也不愿意屈服。所以，我们必须做出不是十全十美的选择。

我接着讨论了美国的形势：

越南战争在本国是不受欢迎的。当战争不断升级——伤亡的美军更多，人们担心战争规模会进一步扩大，国内事务中的秘密越来越多，南越和北越非战斗人员遭受的苦难越来越大时，人们就越来越不欢迎了。大多数美国人不知道我们是怎样走到目前这一步的，大多数美国人都认为我们无论如何都不应该陷得如此之深，虽然他们讲不出理由。所有人都希望战争结束，都期待由总统来结束它。我们要么成功，要么失败。

美国的这种形势使美国政界产生了不耐烦的情绪，却不幸使河内更加有耐心了（人们普遍认为在一九六八年十一月美国举行大选之前河内是不会放弃的）。

南越的形势：

美军与北越军队在南越的“大战”进展顺利。我们在一九六五年避免了军事失败，在一九六六年获得了军事主动权，给敌人造成了严重损失，摧毁了他们的一部分攻击能力……（但是），流入南越的物资仍然十分充足……敌人仍有发动各种规模的进攻的能力。

遗憾的是我们与越共之间的“战争”仍然不太顺利。贪污腐败盛行，政府真正能够控制的地方很小，整个社会在走向衰败……民众仍然漠不关心……民族解放阵线仍然控制着南越的大部分地区，没有任何证据表明安民计划进展顺利。南越军队疲弱、消极、不思进取，在推行安民计划时行动非常迟缓。

北越的形势：

河内对谈判所持的态度从未软化和更新过……他们似乎对政治解决办法不感兴趣，决心与扩大冲突的美军周旋到底……没有迹象表明空中轰炸削弱了河内的抵抗意志和其向南越输送必需物资的能力。河内尚未表现出结束大规模战斗和劝告越共钻进丛林的迹象。北越人相信自己是正确的；他们认为阮高其政权是傀儡政权，他们相信全世界都站在他们一边。美国

公众不会有足够的耐力反对他们。因此，虽然他们的政府中或许有某些派别赞成采取其它策略，但他们相信从长远来看，他们比我们强大。

共产党集团的形势：

苏联的主要目标似乎仍是避免直接卷入军事冲突，防止越南妨碍苏美关系的其它方面，同时给予河内足够的支持，维持苏联在国际共产主义集团中的名誉。

中国主要忙于进行国内的文化大革命。没有理由怀疑中国会应河内的请求而履行承诺介入冲突。

北京还可能自发地介入进来，如果她认为河内政权已岌岌可危的话。

我接着详细阐述了威廉·威斯特摩兰提出的行动策略的依据和理由：赞成向南越增派军队的人都相信这样做能加快结束战争的进程。他们都不认为增派军队是为了避免失败，没有人认为增派军队是为了按预定计划进行战争，他们都认为如要加速战争进程就需要增加军队。他们的理由是：我们在一九六五年避免了军事失败，在一九六六年掌握了军事上的主动，此后则连续重创敌军，破坏了敌人的一部分攻击能力，削弱了他们对民众的控制力；对敌军主力及其根据地采取更强大的军事行动必将给敌军造成更大损失，对其作战能力和对民众的控制力造成更大的破坏。

这样一来，我们将更容易在南越创造一个可使安民计划生根发芽并蓬勃开展的良好环境；同时，由于我们在南越取得了进展，由于我们给敌军造成了重大伤亡，我们将迫使河内尽快改变态度，按照合理的条件结束战争。

但是这种做法包含着极大的风险和不良影响，在此必须加以说明：增派二十万军队意味着要征召预备役人员，将使全军增加五十万人。这肯定会在国会引起激烈争论，也将招致来自国内的要求在南越以外地区采取强大行动的不可抗拒的压力。要求“解除对参战军队的束缚”的呼声将比任何时候都更加高涨。所要采取的行动将包括更大规模的轰炸，不仅要对原来选定的目标进行连续不断的轰炸，而且要轰炸水闸和堤坝等战略（民用）目标，破坏港口以及苏联和其它国家的船只。与此相关的行动必将是在老挝、柬埔寨甚至北越采取重大的地面行动。如果中国人在越南或朝鲜参战，如果美国的损失非常巨大而常规战争不能达成预期的目的时，肯定会有人建议使用核武器、放射性武器、细菌武器和化学武器。

简言之，不断采取升级行动有使战争完全失去控制的危险。我认为必须防止这种危险。我对总统讲道：许多美国人和世界上许多国家也许不会容许美国超越一定的界限。世界上的一个超级大国每周杀死或重伤一千名非战斗人员，因一个是非曲直仍在激烈争论中的问题而试图使一个落后的小国家屈服，这的确不是一幅好看的画面。可以想象，这肯定会扭曲美国人民的国民意识和美国在全世界的形象，特别是在给北越造成的损失足以使我们“成功”的情况下。

这一切使我决定坚决反对威廉·威斯特摩兰的要求。我强调指出，必须把越南问题置于整个亚洲的大环境中来考虑。

我所持的一个观点与几年前大不一样：我认为共产党在印度尼西亚的失败和中国掀起轰轰烈烈的文化大革命等事态发展表明，亚洲的形势向对我们有利的方面转化，这样就降低了南越的重要性。我呼吁我们“明确最低目标”，以下述两项原则为基础制订我们的政策：

一、我们的责任只是关照南越人民获得自己决定未来的权利。

二、如果南越失去自助之力，则我们的责任即告终止。

因此，我提出了一项存在让步可能的政治军事策略：把轰炸限制在北纬二十度线以南以封锁渗透“渠道”；增派军队数量限定为三万人，此后不再增加；采取更灵活的交涉立场，积极谋求政治解决。

我坦率地阐述了执行这项策略的困难：

某些人将坚持认为对北越施加足够的压力必能有所收获，否则我们就是在对方未付任何

代价的情况下放弃了手中的一个好筹码。许多人将认为不大量增派军队会延长战争，会有失败的危险，会增如前线美军官兵的伤亡人数。有些人将坚持认为……河内会更加好战并提出更多要求……有些人将指出，美国改变调子将使“许多人逃离”泰国、老挝甚至南越，将威胁到政府的团结和军队的士气，并失去人民的支持。更为重要的是美国和美国总统的名誉将受到严重影响。

但是我认为这个策略所遇到的困难和所谓的风险比其它任何策略都校经过深思熟虑，我得出了自己的结论，并坦率地告诉了林登·Ｂ·约翰逊总统：“越南战争正在形成自身的发展势头，必须中止这种势头”；威廉·威斯特摩兰的策略“会给国家带来重大灾难”。

另一方面，我认为我的建议“有诸多优点，是谋求谈判和按照令人满意的条件结束战争的良策，有助于维持我们与苏联的关系，改善我们在国际社会的形象，降低我们与中国和苏联对抗的危险，减少我们的损失”。

沃尔特·罗斯托以克制的笔触描述了人们对我的备忘录的反应，说它在政府内部引起了“非常强烈的反感”。

我能够处理好我们面临的问题而让总统少一些痛苦，让战争早一点结束吗？我现在认为我当时能做到这一点，而且应该做到这一点。现在我很清楚，我的备忘录直接指出了结论：我们应该通过谈判或者直接行动开始从南越撤退。我们当时很有可能按照某些条件撤退，而且这些条件绝不会比六年后我们接受的条件差，美国国家安全遭受的损失也不会有那么大，美国和越南在人员、政治和社会方面付出的代价会小得多。

第十章　疏远和离任

（一九六七年五月二十日至一九六八年二月二十九日）

一九六七年五月十九日我给总统的备忘录引起了一场轩然大波。它使政府中本来就已十分尖锐的对立更加白热化。它导致了紧张而苛刻的参议院听证会，使我陷入与参谋长联席会议对立的僵局，同时引发了参谋长们将全体辞职的传闻。它推进了我与林登·Ｂ·约翰逊总统最终分道扬镳的进程，加速了我从五角大楼的离去。

在那个夏天和秋天突发的一系列事件使总统和政府、国防部以及国家安全委员会的高级官员们很难将注意力仅仅集中于越南。我们面对的是如山洪般骤然狂泄的一大堆危机和问题。一场中东战争促使莫斯科与华盛顿之间的热线首次起用；苏联反弹道导弹计划使东西方之间的核平衡面临倾覆的威胁；希腊和土耳其关于塞浦路斯问题争端的阴影使北约的东部侧翼出现危险；在我们国内几个主要城市的种族骚乱；当然，还有不断兴起的反战示威，包括一次企图关闭五角大楼的大规模的行动……新闻界开始报导包括我在内的政要人物受到巨大压力的一些征兆。林登·Ｂ·约翰逊总统也暗示他不想寻求一九六八年的连任。

在我递交备忘录后的两个星期里，参谋长联席会议送给总统和我不下七份备忘录作为回应。正如《五角大楼报》后来所评论的那样：“华盛顿的造纸厂肯定打破了以往的生产纪录。”

参谋长联席会议感到特别不能接受的是我的建议：应在我们对越南的最低目标中排除那些意义不够明确的部分。

正如我曾经讲过的那样，我强调我们的政策将基于两项原则：“一、我们所承担的义务仅仅是为了使越南人民能够获得权力决定他们自己的未来。二、一旦这个国家停止自救，我们的义务也将终止。”参谋长联席会议声称，这个原则与美国在越南现行的国家政策和目标相悖，将被排除在进一步考虑之列。

他们指责说，我的论点违背了体现美国现行政策和目标的第２２８号国家安全行动备忘

录，而该文件，他们着重指出，仍是当前美国政府的战时决策性文件。

实际上，第２２８号国家安全行动备忘录只是一九六四年三月十七日麦乔治·邦迪给迪安·腊斯克、我、参谋长联席会议主席和其他一些人的一个简要的笔记。其中写道，总统已决定接受我在前一天的报告中提出的建议。报告中有这样的话："我建议您向各政府机构明确表示，我们准备对南越提供援助和支持，直至其国内的局势得到控制。"但是，我的报告同时还包括这样一个关键的限制条件：我们当前政策中的某些限制看起来是合理的，即：南越必须依靠自己赢得战争。

参谋长们搞错了，我们的政策并没有改变。但他们也是正确的，因为，近几年来我们已偏离了该政策规定的航向。

最基本的问题从未解决。如果南越政府像他们历来所表现的那样，即不能赢得更无法保持人民对它的支持，并据此打败叛乱者，难道我们应该去替他们做吗？

参谋长们还极力主张美国部队对北越进行更猛烈的海陆空立体攻击。他们对这个建议如此重视，因此要求我就该建议提请总统注意，当然，我照办了。五月二十日，他们交给我另一份备忘录重申他们的观点，即入侵北越、老挝和柬埔寨，包括在泰国部署美国部队已变得非常必要，同时，存在对南中国使用核武器的极大可能。他们强调，所有以上这些行动都突出地显示了我们需要动员美国的预备役部队。

他们坚持冒险挑起核冲突的想法令我感到震惊。

为了解决我与参谋长联席会议在轰炸问题上的分歧，我曾要求中央情报副局长理查德•赫尔姆斯组织他的专家们进行分析评估，提出一个变通的方案。报告的结果十分明确：我们不相信任何计划……能够将军用物资以及其它必需物资的运输量减少到足够的程度，以至于可以影响在南越的战争，或降低河内在战争中坚持下去的决心。中央情报局解释说："这个结论基于无可辨驳的事实：公路网的巨大容量提供了一个非常深广的缓冲地带，几乎可以肯定没有哪个封锁计划可以达到那样的逻辑目标系统：使人员和物资向南越的渗入量低于现有的水平。

参谋长们怒不可遏地抵制这个分析报告，并继续施加压力敦促采取更猛烈的轰炸行动。

尖锐的对立不仅存在于高层文职和军事官员中，同时也存在于军队内部。例如：大约就是在那个时期，我和海军部长保罗·Ｈ·尼采收到了一份简短的情况介绍，署名是海军越南评价小组。我最近还回忆起这样一个插曲。一位已退役的海军少将尤金·卡罗尔交给我一本他的上司海军少将吉恩·Ｒ·拉罗克的回忆录，里面写道：一九六七年的某一天，海军部长保罗·Ｈ·尼采把我叫到他的办公室，告诉我在和国防部长罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉谈话之后，他、保罗·Ｈ·尼采要求我组织一个包括十名海军将级军官和一名海军陆战队将官的小组，去越南进行实地考察，以便为美国在越南的军事行动提出可供选择的方案。

保罗·Ｈ·尼采明白地表示他和罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉对那些已为人熟知的情况不感兴趣。此外，他还指示该小组要集中注意力对一九六七年美军在南越的状况和美国可做的选择进行尽可能客观地考察。

遵照海军部长的指示，我召集了十名海军将官和一名海军陆战队准将组成了一个小组，开始着手工作。在越南考察期间，我和威廉·威斯特摩兰将军、莫迈耶将军、库什曼将军、舰队司令员及其舰队参谋人员进行了多次讨论，并询问了各级军官，包括地面部队的军官，部署在南越沿海的舰队上的军官以及扼守在河道入口处的海军军官。

近六个月的时间，该小组考察了一系列可供选择的作战方案。这包括：在南越西部和北部边界建一座墙；在港口布雷；大规模空中打击；摧毁江河上的交通运输线；对所有这些以及其它被筛选的方案的考察结果是：没有一个足以达到我们的目的，取得预期的军事胜利。

另一个附加的方案提出派遣美国部队到北越去，经海军陆战队官员估计，这将要求在该地区至少增派五十万美军。我们观察小组一致确信，其结果毫无疑问会引起中国对北越的干

涉。

我们小组提供的考察结果证明，在越南要取得军事胜利几乎是不可能的。我们打算把这个报告先提交给海军部长、国防部长和五角大楼的一些高级官员，由于我们这个小组的非正式性质——它并不是由官方指令组成的，还由于当时的政治气候使得白宫尽力防止我们调查结果的传播，海军作战部副参谋长霍拉西奥·里维罗将军私下强硬地向我表示，该报告的传播对美国在越南进行的战争以及我在海军的前途都是不利的。他的坚决反对使我们的调查报告被搁浅了。

尤金·J·卡罗尔将军在他的公开信里告诉我："是吉恩·拉罗克的独立意志和决心要汇报事实，而不是他政治上的地位。当时越南的形势导致他度过一段短暂的军事生涯后过早地从海军退役。"尤金·J·卡罗尔和吉恩·拉罗克后来成为美国军事思想的雄辩的民间批评家。

参谋长联席会议凶猛的备忘录攻势并没有慑服我，在六月十二日，赛勒斯·R·万斯和我再一次敦促总统拒绝他们的计划。我引证联邦调查局的分析报告，指出我们确信大规模的战争升级将导致一场灾难："几乎可以肯定，除了颠覆河内政权以外，是没有东西能使北越下决心放弃抵抗，只要他们相信他们有机会赢得在南方的'消耗战'……而足以使河内政权瓦解的行动也将足以把我们带进与中国和苏联的战争。"我们还强调说："参谋长们的计划将使美国付出高昂的生命代价。他们建议的许多方案都需要调动大规模的防卫力量，与我们所提方案相比，达到他们所预定的目标将导致数倍的损失。总统在六月十三日接受了我们的建议。

现在的读者一定会感到奇怪——如果他们以前不是被长时间蒙蔽的话——这么多精明强干而又富于经验的军队和文职官员，怎么可能对这种关系人民生命和国家前途的大事不进行系统地思考和全面透彻地询问呢？简单地说，这样一个正常的、合理的程序被"排挤"掉的原因是：越南仅仅是我们面对的众多问题中的一个。

一九六〇年华盛顿面对的一系列问题中的任何一个都足以令总统和他的助手们集中所有的注意力。如：在一九六七年五月下旬，我们收到中央情报局关于埃及将要入侵以色列的报告。当然，埃及十分可能得到约旦和叙利亚等其它阿拉伯国家的支持。我们担心，假如埃及认为必须达到它的目标——摧毁那个犹太国家——它将会同时接受苏联的支持，而以色列无疑也得到了同样的情报。

林登·B·约翰逊总统和英国首相哈罗德·威尔逊很久以来就计划在六月二日举行会晤，以便就我们共同关心的全球性问题进行探讨。当这一天到来时，迫在眉睫的埃及战争成为议事日程上的首要议题。我们比较了对情报的分析和对冲突结果的预测，并在各方面都取得了一致意见，包括谁将获胜：以色列——这是毫无疑问的。我回忆起当时，一方认为以色列会在十天内获胜；另一方则预计七天，但同时我们也都认识到这样一种战争的结果是很难预测和控制的，因此，我们必须尽一切可能去阻止它。

中央情报局的情报工作是无与伦比的，但它提供的情报却是令人担忧的。他们报告说以色列计划先发制人，率先攻击埃及。从某种角度来说，这似乎是合理的，首先进攻无疑会减少以色列的伤亡。但是从另一方面来看，如果以色列先发动攻势，它将冒失去美国公众支持的风险，因为此举可能招致苏联的干涉从而使美国必然要卷入。

在五月下旬，以色列外交部长阿贝·伊本曾访问华盛顿，林登·B·约翰逊总统邀请他到白宫的家庭住宅区做客。当时总统要迪安·腊斯克和我参加，以便敦促伊本劝说以色列内阁取消率先进攻的计划。我们以为这样做已经成功了。然而，以色列在六月五日进攻了埃及，战争持续了六天，在此期间，以色列对埃及、约旦和叙利亚发动了攻势并取得了决定性的胜利。他们夺取并控制了西奈半岛、加沙地带、约旦河西岸和戈兰高地。

六月五日，像往常一样，我在早晨七点钟到达五角大楼。

一小时之后，我桌上的电话响了，一个声音说道："我是作战办公室的史密斯上将（我们每星期七天、每天二十四小时都保证有一个海军或陆军上将在作战办公室值班）。史密斯将军

说："阿列克谢·柯西金总理接通了热线电话要求与总统通话，我们应该怎样答复他？"

"你为什么给我打电话？"我问道。

"因为热线的终端在五角大楼。"他回答说。

热线是古巴导弹危机的遗产，它设于一九六三年八月，但除了检查线路是否畅通外还从未使用过。我甚至不知道它的电话线路终端就在我的办公室下面。我告诉史密斯上将："将线接到白宫值班室，我要和总统通话。"

我知道林登·B·约翰逊总统正在睡觉，但我还是接通了电话。不出所料，一位在总统卧室外值班的侍卫官接了电话，我告诉他我要和总统讲话。

"总统正在休息，不希望被打扰。"他说。

"我知道，但请叫醒他。"

后来我得知，总统与迪安·腊斯克和沃尔特·罗斯托就这次危机进行电话交谈直至凌晨四点。他拿起电话，睡意朦胧地咆哮着："见鬼，你这个时候给我打电话干什么？"

"总统先生，热线已经接通，阿列克谢·柯西金要与您通话。我们应该说什么？"

"我的上帝，我们应该说什么？"他回答说。

"我建议，告诉他十五分钟后您会在值班室。我马上给迪安·腊斯克打电话，我们在值班室与您会合。"

在那以后的几天里，我们通过热线与阿列克谢·柯西金交换了意见。六月十日，由于以色列获得了攻击叙利亚的胜利，形势变得异常紧张。有一次，柯西金实际上在说："如果你们想要战争，你们会尝到苦果。"当然，那是我们最不想要的。

为什么苏联总理会得出这样的结论？因为当以色列如此神速地打败了埃及和约旦后，看起来就要移兵威胁大马士革。

为此林登·B·约翰逊总统告诉阿列克谢·柯西金，一旦以色列得到戈兰高地，它就会接受停火。同时，总统同意命令第七舰队靠近叙利亚海岸，以便使苏联明白，对他们在该地区的任何行动，我们都会有所反应。几小时后，以色列和叙利亚接受了停火建议，第七舰队也停止了东移。虽然信息的交换使形势明朗，但这个插曲揭示了在冷战中期，美苏维持全球平衡时的关系是多么微妙。这进一步解释了参谋长联席会议坚持要在印度支那保持压倒优势的感受，同时也说明了一系列的突发事件使我们无法倾全力于越南。

现在对我来说已十分清楚，印度支那的政策和方案将我们引向了从未料到也并不希望的歧路。而为此付出的代价——无论是生命的丧失还是政治、社会和经济所受到的破坏——都远远超出了任何人的预想。我们失败了，为什么会失败？这失败能否避免？从我们的经验中可以吸取什么样的教训以防止其他人重蹈覆辙？学者们无疑将希望研究并揭示这些问题。这个念头在战争结束后的今天更强烈地出现在我的脑海里。

一九六七年六月，我决定让我的国际安全事务助理约翰·T·麦克诺顿着手搜集材料以备将来的学术研究。我告诉他要扩大搜集面和相关的文件范围，不要仅限于我们国防部，还要包括政府各部门、中央情报局以及白宫。由于我要求这项工作尽可能地做到客观，因此我对约翰·T·麦克诺顿说我个人将不介入。我指示他说："告诉你的研究人员，无论后果如何，都不要退缩。"或许是出于曾激励我做这件事的同样冲动，使我说出了上面的话。我从未想过对总统和国务卿提到此事，因为这几乎不是什么秘密。然而，最终却使三十六位参与研究与分析的人员卷入其中。

材料搜集工作开始于一九六七年六月十七日。一个月后，约翰·T·麦克诺顿悲剧性地在一次空难中丧生。整个搜集工作由莱斯利·H·盖尔布负责。当时莱斯利是负责国际安全事务的官员，现在他担任了对外关系委员会的主席。他的工作是收集二十多年以来的备忘录、情况记录、电报以及各部门的报告。几年后，莱斯·H·盖尔布利告诉一位研究人员说："我所做的一切就是打电话，然后说：罗伯特·S·麦克纳马拉要求……我去见很多人，解释这

项研究工作，告诉他们我想要下列材料。他们全都说：是的，当然……没有一个人拒绝提供材料。

一九六九年初，莱斯利·H·盖尔布的小组就美国二战后对越南的政策整理了一份七千多页的研究报告。这已远远超出为研究人员收集原始资料的范围。整个工作总起来说有不尽人意的地方，这一方面反映了对刚刚发生的事进行评述有不可避免的历史局限性；另一方面也由于莱斯利·H·盖尔布和他的小组实际上无法接触白宫档案和一些高层政府部门的文件。尽管如此，仍然可以说这项工作完成的异常出色。

它体现了我要求尽可能客观的宗旨，他们几乎搜集了到那时为止与越南有关的所有学术著作，其中包括从各个不同角度所做的分析。

但是，由于有如此多的人卷入越南的事务，这种有助于学术研究的努力却导致了意外的结果。一九七一年，曾为莱斯利·H·盖尔布工作过的丹尼尔·埃尔斯伯格向《纽约时报》泄露了这份材料，主编将之命名为《五角大楼文件》并开始节录连载其内容。这使林登·B·约翰逊和尼克松两届政府中的官员们感到十分尴尬。当第一篇节录出现在六月十三日星期天的报纸上时，尼克松总统的司法部立刻动用其属下所有的法律机器阻止其继续发表。

虽然我早已离开了国防部，但我仍发现我被违心地卷入了该事件的幕后活动。六月十四日星期一晚上，《纽约时报》华盛顿分部的主编詹姆斯·B·斯科特·赖斯顿与他的妻子萨莉，同我和玛格丽特在我们家一起进餐，这时，电话铃响了，是找斯科特的。他拿起电话进了书房。几分钟之后他回到餐桌旁手里拿着一张纸说：《纽约时报》的主编和律师起草了一个声明，“非常有礼貌地拒绝了”司法部长约翰·米切尔停止进一步刊载的要求。然后，他向我们读了手中的草稿，问我有什么想法，我说：“时报应该继续刊登这些材料。但要在最高法院法令允许的范围内进行。”当然，最高法院最终还是允许《纽约时报》继续报导了。

由于这份材料被披露，所有与越南决策有关的人员都受到了比以往更尖锐的批评和指责。关于我为什么要制造这个事件，各种谣传不径而走。一位观察家甚至声称我是在罗伯特·F·肯尼迪的授意下这样做的，目的是抵毁林登·B·约翰逊总统以便帮助博比·肯尼迪进行一九六八年的总统竞眩这真是荒唐透顶！但是当迪安·腊斯克后来问我为什么没有把搜集材料的事告诉他或总统时，我感到非常后悔，我本应该告诉他们事情的真相。

迪安·腊斯克是我所见过的公职人员中最富于献身精神的一位，他对总统以及政府的忠诚表现在各个方面。一九六七年夏天发生的一个插曲仅是其中之一。

一个炎热的下午，迪安·腊斯克打电话给我，问他是否可以到我的办公室来，我告诉他应该是国防部长到国务卿的办公室去。“不，不，”他说：“这是私事。”我说我不在乎是私事还是公事，十五分钟后我会到他的办公室去。

当我进入他的办公室时，他从办公桌里拿出一瓶威士忌喝了一大口，然后说：“我必须辞职。”

“你疯了。”我说，“你在说什么？”

他说他女儿正打算嫁给一个斯坦福大学的黑人同学。他不想让总统担上这么沉重的政治包袱。今天的读者可能很难理解他当时的想法，但对当时的我来讲却十分清楚，他相信由于他是个南方人，又为一位南方总统工作，这样一种婚姻——如果他没能阻止它或者不辞职——将会为他和总统招致广泛的责难。

当我问他是否对总统谈及这件事时，他说没有，他不想给总统添麻烦。

“见鬼！添麻烦。”我说，“如果你辞职才真是给他添麻烦呢！我知道他不会同意你辞职的，如果你不告诉他，我去对他讲。”

迪安·腊斯克告诉了总统，总统的反应正如我预料的那样——祝福了那即将缔结的婚姻——就我所知的范围内，这件婚事对迪安·腊斯克或对总统来说，无论是政治上还是个人方面都绝对没有任何影响。

一九六七年七月上旬，总统要我再去越南考察情况，我携同尼古拉斯·卡曾巴赫和厄尔·G·“巴斯”·惠勒前往越南。在西贡，威廉·威斯特摩兰将军和埃尔斯沃思·邦克十分乐观地向我们进行了情况介绍。埃尔斯沃思·邦克是一位杰出的外交家，他于四月接替小亨利·卡伯特·洛奇任美国驻越南大使。威廉·威斯特摩兰说：“并不存在相持不下的局面。我们正在缓慢但又稳固地取得胜利。如果我们不断扩大我们的战果，通往成功的步调还会加快。”埃尔斯沃恩·邦克实际上同意了这种分析。他相信战争会取得胜利，但要有一个严格的附加条件（这曾是约翰·F·肯尼迪总统的中心立场）：“最终，他们（越南政府）必须自己赢得胜利。”威廉·威斯特摩兰明显地不同意这个观点，他又提出增派二十万美军部队的要求，我坚决反对。理由就是埃尔斯沃思·邦克所阐述的观念。

战争在缓慢进行，逐渐增加的人员伤亡，和国内不断扩大的意见分歧，使总统感到沮丧和忧虑。尼古拉斯·卡曾巴赫、厄尔·G·“巴斯”·惠勒和我从越南返回后，于七月十二日向他汇报我们的考察结果。当谈到一个问题时，总统问道：“难道我们真能赢得这场该死的战争吗？”

我在西贡得到的乐观报告暂时缓解了我长期以来对战事进程产生的怀疑。我告诉总统：“不存在军事上的胶着状态。”

并说，如果我们坚持原定的计划，我们是会赢得胜利的——当然最终结果还要取决于越南政府的表现。但是，我仍然对轰炸的效果保持怀疑。我告诉总统，我还是反对军方扩大战争规模的要求。

后来发生的一系列事件又重新唤起，并坚定了我对地面战争也存在的怀疑。

现在，我对轰炸的态度已经公开化，并引起了强烈的争论。当自由主义者和温和派批评林登·B·约翰逊总统没有能够防止战争升级时，两党中的鹰派则在参谋长联席会议的全力支持下，向总统施加压力企图扩大战争。鹰派最担心的是总统、迪安·腊斯克和我的态度。民意测验显示公众情绪正在倒向他们一方。例如，五月中旬，一次哈里斯民意测验的结果是：支持加强军事压力的人与支持撤兵的人相比占微弱多数（百分之四十五比百分之四十一）。

这种日渐增长的鹰派意识在参议院军事委员会下设的准备和调查小组委员会中得到进一步的证实。该委员会由约翰·斯坦尼斯（密西西比州的民主党人）领导。约翰·斯坦尼斯和他的同事们——斯图尔特·赛明顿（密苏里州的民主党人）、亨利·杰克逊（华盛顿州的民主党人）、霍华德·坎农（内华达州的民主党人）、罗伯特·伯德（西弗吉尼亚州的民主党人）、玛格丽特·蔡斯·史密斯（缅因州的共和党人）、斯特罗姆·瑟蒙德（南卡罗来纳州的共和党人）和杰克·米勒（衣阿华州的共和党人）——在轰炸问题上持强硬路线。几个月以来，他们一直激烈地抨击政府的轰炸计划。六月份，当通过参谋长联席会议了解到，总统接受了我的建议准备保持有限的轰炸后，他们开始准备作战了。他们向最高军事长官和我表明了他们的意图，要求召开听证会。

听证会在八月召开，其目的在于迫使白宫取消对轰炸的限制。当时他们没能如愿。林登·B·约翰逊总统认为这些听证会是一场政治灾难。他后来曾对厄尔·G·“巴斯”·惠勒说：“你的那些将军们在斯坦尼斯委员会的听证会上几乎用他们的证词毁了我们，我们在听证会上被谋杀了。”

听证会开始的前一天，总统警告我将会面对非常激烈的场面。我对总统说：“我对此并不担心，因为我确信我们所做的是正确的。”总统看了看我没有再说一句话。毫不奇怪，总统的政治嗅觉比我敏感多了。

听证会于八月九日至八月二十九日之间举行。持续了整整十个漫长的日子，成为我生活中最严峻的插曲之一。参议员约翰·斯坦尼斯在开场白中明确表示了他的态度：“国会正越来越关注这一问题。即，如果我们只是把美国士兵丢进游击战的深渊，而不尝试更有效地切断敌人的供给线，那么派出更多的部队去越南是否明智……我个人认为，暂停或限制轰炸对我

们来说都将是一个悲剧，或者说是致命的错误。”

然后，一批海、陆、空高级官员开始发言。其中包括参谋长联席会议的五名全体成员和参与轰炸的五名高级指挥官，每一个人都表示全力支持约翰·斯坦尼斯的观点。实际上他们告诉参议员：#轰炸北越是美国对南越战争战略部署中非常重要和不可缺少的一部分。

#轰炸使北越遭到了巨大的损失和破坏，阻止了他们对南方进行的人员和物资的输送，使他们对南方越共武装的增援受到限制，降低了其在南方组织大规模军事行动的能力，从而减少了美军的伤亡。

•没有轰炸，北越在南方的军事力量会成倍增加，那将迫使我们增派八十万部队。为此将多耗费七百五十亿美元。

•为修复轰炸所造成的损失可牵制五十万北越部队，否则这些部队可用来更直接地增援南方的叛乱。

•现在停止轰炸将会是一嘲灾难”。它会导致美军伤亡的增加和战争的无限期延长。

•目前的轰炸距离预期的结果相差很远，如果政府文职官员不能够听取军人们的意见，取消他们对空袭施加的全面限制，局面就仍将如此……缓慢的轰炸速度，轰炸目标只集中于河内和海防南部地区，对柬埔寨境内的避难所过度容忍，未能关闭海防港或使其保持中立……所有这些和其它规则使轰炸无法取得决定性的成果。

•此外，“渐进主义的教条”和对真正关键性行动给予支持的拖延，为北越提供了建立巩固的空防系统的时间，增加了美国飞机和驾驶员的损失和伤亡，同时使北越能够通过建立储备库和进行疏散，为将要遭到破坏的设施（如汽油、原油、润滑油等）提前做好准备。

将军们对他们认为是最关键的问题——在华盛顿的文职官员干涉下的战争方式，进行了抨击。在他们看来，这样的打法正在取得胜利，但也使人员丧失了生命。但我却深信我们正在拯救美国人的生命，且并没有使战争处于十分不利的地位。

最后，八月二十五日，小组委员会邀请我进行答辩，我准备了充分的事实去进行反驳。首先我提请参议员们注意，我们的轰炸行动有三个目的：一、降低北越不断向南越进行军事渗透的规模，或者增加其付出的代价。

二、提高南越人民的士气，当轰炸开始时，他们正处于强大的军事压力之下。

三、向北越领导人表明：无论何时，只要他们继续对南方进行侵犯，他们就会在北方付出代价。

以上是我们一九六五年二月开始轰炸时的目标。在一九六七年八月它们仍将是我们的目标。我花费了一天的时间，耐心地、详尽地向参议员们阐述了这些目标制定的过程，解释了由此实施的对轰炸的限制。我说我们已经认识到任何规模的轰炸——除非消灭北越和它的全体人民，而这是任何一个有责任感的人都不会做出的计划——也不可能使北越人员和物资向南方的渗透量降到那样低的程度，以致不足以支持现有水平的军事行动。任何规模的轰炸，除非种族灭绝都不可能削弱北越继续战斗的意志。我强调在北方的轰炸并不能使我们廉价地赢得战争。

我告诉参议员们，轰炸运输线远不能起到决定性作用的原因是：北越拥有一个非常多样化和灵活的运输系统，这包括铁路、公路、水路和山间小路。北越部队在这些道路上利用火车、卡车、驳船、舢板、人工搬运以及驴、马等（我请他们注意每一头牲畜可运送五百磅物资）。这个运输系统技术要求很低，极易维持。对于在南方进行的军事行动的有限需求来讲，它有能力提供数倍于此的物资，这就是问题的关键。

根据我们的情报得出的分析，敌人在南方的兵力除食物外，一天只需要十五吨的物资供应。而从北方到南方的运输线，即使在大规模轰炸的情况下，仍旧拥有每天二百吨以上的运输能力。我又指出，迄今为止，我们已经对北越进行了十七万三千架次的轰炸——数字之巨大，简直可与二战时盟军对德轰炸的总架次相比。其中百分之九十用于对运输线的直接打击。

其次，我转向在北方的固定目标这个议题——工厂、发电厂、仓库、火车站等，这些只占我们攻击目标的十分之一。

我解释道，在确定这些目标时我们曾进行了逐个的分析。对其军事重要性，美国和越南要付出的生命代价，及引起战争升级的危险等诸因素进行了慎重的比较和平衡。参谋长联席会议提交给总统和我三百五十九个目标，其中二百零二个，也即百分之八十五已被付诸实施，其余五十七个未被批准，参谋长们自己知道得很清楚，有七个价值有限，九个是小型炼油厂，总计仅能为北越目前的储备能力提供不足百分之六的供应。二十五个是不太重要的非石油类目标，散布在有重兵守卫的地区，根据我的判断，不值得为它们付出美国士兵的生命。还有五个过于靠近中国。最后十一个仍在讨论中。

我试图使人们明白，对固定目标给予的过分关注，反映了我们对北越简单的经济需要和其战争能力以外的资源，缺乏基本的了解。虽然，我曾指出过北越已丧失了百分之八十五的发电能力，但是，其总和尚不及波托马克电力公司在弗吉尼亚的亚历山德里亚发电厂发电量的十五分之一。况且，苏联和中国——非越南本土的工厂和炼油厂——为此越提供了大部分战争需求。

我指出，每月一期的由中央情报局和国防情报处合作编制、分发给所有的高层文职和军事官员直至总统的报告“北越轰炸评价”，毫无例外都是以这样的词句结束：不断增强的空中打击使北越的空中防御系统出现了重要变化，给北越的经济活动造成了广泛的破坏。但是，北越仍旧保持着对目前在南越和老挝的军事活动的支持，并且在提高其战斗水平与军事组织的能力。

我告诉参议员们，如果我们仍旧要扩大空中打击，人们可能会建议增加一个新的目标：轰炸港口和在海港布雷，特别是在海防，以便阻止北越运送必要的物资支援在南越的战斗。我说这样做的确会严重地干扰北越对南越的战略物资渗透。

但是，比现在所运送的少得多的物资就足以保证北越对南越的军事行动继续进行。正如我曾指出的那样，据估算，在南方的北越军事力量除食物外每天只需要十五吨左右的物资。这与北越每天五千吨的实际进口能力相比根本微不足道。况且，北越的进口能力还远不止于此。据估计每天通过港口、中国边境的公路、铁路可运送一万四千吨物资。

目前大量的物资均通过海防港进口……其中包括大部分的军用物资，如卡车、发电机和建筑设备等。但是，这些物资也仅是北越全部海上进口的一小部分。即使所有的军事装备（据可靠情报分析，这些装备总量达每天五百五十吨）都从海上进口。这种对海防港的过分依赖只是出于方便而非必要。因为海防港被证明是最方便最经济的进口途径。如果它和其它港口被关闭，根据不切实际的设想，关闭港口将会限制所有的海上进口。而北越仍可通过铁路、公路、河道维持每天八千四百吨以上的进口。更进一步地说，即便由于空中打击使它在公路、铁路和江河水道上的运输量减少百分之五十，北越还是能够保持其目前进口量的百分之七十。由于每天进口的军事物资的总量远比这少，因此，很明显，切断海上运输线并不能迫使北越在南越的军事行动降至现有水平之下。

北越的海岸线绵延近四百海里。很多地方都适合进行海滩活动。在海防港布雷或彻底摧毁海防港的设施并不能阻止外国船只在沿海卸货。全力封领这些驳船，甚至不惜冒破坏一些外国船只的风险（这是不可避免的）也只能迫使北越将海运转向陆路，全部依靠共产党中国。而北越和中国的共同边界大约有五百公里长。

反对扩大空中打击的事实很清楚，大家要做的只是认真看一下统计数字。但是我的证词引起了异常激烈的争论。

参议员霍德华·坎农对我们讨论的议题没有兴趣，他把矛头转向我，指责我在对越南的军事部署方面总是不情愿遵循军事人员的劝告。他说：“很久以前，在一九六五年十月，这些目标——就被参谋长联席会议一致通过并提出。我很奇怪，你是否对参谋长联席会议缺乏信

心……是什么原因使他们在军事目标和战争事务方面的建议没有被采纳。”

我回答说：“宪法将统帅军队的职责交给一位文职官员——总统。我确信其目的并不是让他盲目地听从军事参谋们的建议。因此你们必须承认这样一个事实：在宪法授权的范围内，总统有时会做出与军事参谋人员的建议相反的决定。”

我继续说道：“宪法规定当军事统帅进行军事决策时，军事部门以外的其它部门也应参与行动。当然那就是我们正在做的。这与对参谋长联席会议是否有信心没有任何关系。如果我们对参谋长联席会议没有信心，他们就不会是参谋长了。”

从这时起，会议转向白热化。从我和斯特罗姆·瑟蒙德参议员的交锋可看出当时听证室里不断上升的紧张气氛。

“部长先生，我对您的话感到异常失望。我认为它会令共产主义者们感到欣慰。这是对共产主义退让的言论，这是一种失败的言论。”

我感到非常意外：“在这个听证委员会面前，没有一个与会者……（他）曾说过，批准那五十七个目标……就会对缩短战争进程有任何重大影响。”

在持续了整整一天的漫长、严酷的听证会即将结束时，我做了一个总结性的发言。这是一个呼吁理智的发言。

在越南南方进行的悲剧性的、长期悬而未决的冲突，使利用某种新的空中行动对北越实施打击成为颇具吸引力的想法。但是，虽然这种期望很诱人，在我看来它完全是幻想，追寻这样一个目标，不仅是无益的，还会给我们的国家以及人民的生命财产带来无法预料的危险。

小组委员会最后一致通过了一份报告。报告严厉谴责了我在战争决策上的独断专行。宣称“谨慎地控制和对可选择区域的限制性规定，已使我国空中打击力量只能取得非常有限的战果。”参议员们总结道：“我们不能问心无愧地要求我们的地面部队继续他们在南越的战斗。除非我们准备用我们所能使用的最有效的手段来强化我们对北越的空中打击……理智和审慎的思考要求关于战争的决定应与专业军事人员的判断保持一致。”

听证会后不久，就有传言说我的证词几乎在参谋长联席会议中引发了一次“起义”。几年以后，一位报界人士马克·佩里写道，在我参加听证会后，厄尔·G·“巴斯”·惠勒招集了一次参谋长们的会议，在会上，他们决定全体辞职。海军陆战队司令小华莱士·M·格林上将和海军作战参谋托马斯·H·穆勒上将很快否认了这一报导，我对此也表示怀疑。

但巨大的分歧确实造成了我们的分裂，它们造成的摩擦形成了很大的压力，也付出了代价。厄尔·G·“巴斯”·惠勒在九月上旬经受了严重的心脏病的打击，这是最终导致他死亡的原因，但在年底之前，厄尔·G·“巴斯”·惠勒又回到他在政府中的岗位，在私下的会议或公开的听证会上提出他的意见，他的态度是直率的，但并不具有煽动性和对抗性，正如他在约翰·斯坦尼斯听证会上所表现的那样。曾与我共事达七年之久的所有高级军事指挥官也都一如既往，继续为他们的国家和统帅忠诚地服务。

在这段时期，总统顾问班子中关于越南问题的分歧不断加深，这从中央情报局局长理查德·赫尔姆斯给林登·B·约翰逊总统的两个材料中表现得非常明显。八月二十九日，理查德·赫尔姆斯送给总统一份他个人对轰炸效果所进行的评估报告。报告指出：自从一九六七年三月以来，我们每个月对北越出动一万架次的飞机进行轰炸，比一九六六年同期提高了百分之五十五。尽管有这样大幅度的升级，“尽管河内面临不断增加的困难、经济损失和由于我方提高空中打击而造成的管理和后勤方面的大量问题。他们仍然能够满足自身需要，同时继续支援他们对南方的侵犯，实际上军事和经济物资的运输量还在不断增加。”

两周后，九月十二日他又送给总统一份附有三十三页报告的特别备忘录，这份文件最近刚刚被解密。备忘录中提醒总统：“附加的文件是非常敏感的，尤其是当人们知道它的存在时，因此我密封后才交给您。”备忘录里写道：由于我们在越南的卷入涉及很多方面，而我的职责之一是考察会出现的某些可能性。因此，最近在国家评价办公室，我请教了一位经验丰富的

情报分析专家，试图阐明美国在这场冲突中的利害关系。

他选择的回答方式是写了一篇题为《在越南失利的含义》的文章。我相信你会发现它很有意思。这份材料没有给也不打算给任何其他政府官员看。

在没有指出理由的情况下，作者咨询了他所在部门的三十个或更多的人。他们存在着各种不同的看法。但是，就这样一个困难的题目而言，文章表明了在这些被咨询的人中，其看法比预想的要一致得多。

我将在此强调一下，这篇文章并不试图辩论现在是否应该结束或继续战争，我们也不是失败主义者。它仅仅针对一个假设的问题，该问题是作者为自己设计的，即：就美国的政策和美国的整体利益而言，一个不利的结局将意味着什么。

理查德·赫尔姆斯说这个报告在政治上具有爆炸性，这的确不假，在深入和细致地分析之后，文章总结道：前述的讨论已广泛地涉及许多方面和诸多可能性，任何过于确切的结论都将会歪曲我们的宗旨，同时也超出了一个严肃的判断允许的范围。下面就是这篇文章试图表达的主要的实质性内容。

ａ．在越南的失利对美国的权威将是一个重要的挫折，这将限制美国的影响力，损害我们的一些相关利益。这些利益从某种角度上来讲是目前很难确切预料的。

ｂ．或许最终的结果不会永久地损害美国作为一个世界强国为许多地区的秩序和安全行使职责的能力。

ｃ．最大的潜在可能是自我伤害：内部的纠纷将使我们无法进一步充分地、明智地使用我们的力量和资源。

ｄ．这种能力的降低会对东南亚及其相邻地区产生最大的影响。该地区的某些国家可能会面对国内的骚乱和外部的巨大压力，并由此导致政治上的重新组合。同样的影响在其它地方不一定会出现，即使出现也会比较容易控制。

报告以这样的词句结束：

任何诚实的、不带偏见的分析家都会得出这样的结论：如果美国接受在南越的失败、那么在那一地区继起的新的同类危机中它将不必再付出代价。

但是，一个曾经聚集了大量的资源并拥有军事强国威信的世界霸权，一旦其地位受到削弱，对它支持的一般安全体系来讲，当然会有某种程度的损害。在越南这个案例中，继续战争将明显引起直接的损失，而承认失败则要冒最终的风险，但要权衡两者的得失，却似乎又缺乏一个公认的尺度。那些不得不进行这种痛苦选择的人们可能也已意识到了这一点。

如果这里所做的分析能够全面推进讨论的话，那么，它就意味着一种趋向：相对于以前大部分争论所得出的结论而言，承认失败所承担的风险或许是更有限度和更易控制的。

在写这本书之前，我从未见过这份备忘录，据我所知林登·Ｂ·约翰逊总统也从未将它给任何人看过。

一些人可能会说这件事实本身就揭示了总统不够坦率的性格特征，从而导致对越南问题的决策失误。一位总统最亲近的顾问，在有关这类问题的一份手稿中写道：我无法确切地描述林登·Ｂ·约翰逊总统决策方式的弱点，他不喜欢由集体合作做出决定——他更愿意单独征求每个人的意见。无论何时他从不让任何人看到他的全部底牌。例如：他不情愿尝试接受“和平期限”，注定了暂停轰炸的失败。总之他处理问题的方式是造成我们对越战争决策不利的主要因素，而这一点不时地在政府控制战争的过程中显示出来。

林登·Ｂ·约翰逊像我们所有的人一样，有时自己给自己制造麻烦。让一位高级顾问提供备忘录，对战争中的基本策略进行质疑，却又不允许他与其他同事对此进行探讨，这当然不会把政府管理好。人们还可以举出一些其它的例子证明林登·Ｂ·约翰逊总统的“独裁特征”，但是我认为把一个总统的失败仅仅归结于他的某种个性特征未免过于简单化了。他的部下应该想出办法弥补其领导者身上的个性缺陷，我们有责任去发现政策中的矛盾，揭示这些

矛盾，讨论解决的办法，如果我们当时这样做了，我们就可能改变政策。

迪安·腊斯克的秘密备忘录说明，在一九六七年秋天，中央情报局的大部分高层分析家们都相信，当时我们应该从越南撤军，以避免使美国和西方安全受到永久的损害。在我开始接受约翰·斯坦尼斯小组委员会的询问时，他们通过中央情报局和国防情报处的分析报告表达了这一观点——我们不可能通过轰炸北方而赢得这场战争。我五月十九日的备忘录也曾指出，我们将在越南南方继续付出沉重的伤亡代价，却并不能保证取得胜利。

面对这些情况，将如何解释：为什么政府没有更加努力去寻求和谈和仔细考虑撤军？回答是，当时参谋长联席会议和政府中的其他一些人对战争的进程持完全不同的态度。许多有影响的国会成员和公众也同意他们的观点。总统被这些因素所左右。

这种反对者在九月七日对我发动了凶猛的攻势。在辛迪加所属的一份报纸的专栏中这样写道：有迹象表明政府已经厌烦了罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉的欺诈、决策失误和专横自大。这个人在越南以及任何其它军事问题上从未正确过。罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉在约翰逊政府中的地位正在下降，其最明显迹象是：军方人士似乎第一次敢于发表反对罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉的意见，这一点最近经常被人们提到……参谋长们敢于公开反对他这一事实，在我看来，只能意味着，人们已确切地感觉到白宫正在放弃对罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉的支持。

巴里·戈德华特写下了这篇文章。

实际上，在听证会期间及以后的一段时间里，约翰逊政府正在与河内紧张地进行前所未有的外交接触，这个代号为宾西法尼亚的秘密接触开始于七月，持续了三个月，为一九六八年五月十日美国与北越代表在巴黎的会谈铺平了道路。

六月中旬一个星期一的早晨，在几天暂时的离开后，我回到五角大楼的办公室，我在办公桌上看到一大堆从世界各地发来的电报，其中一份是给迪安·腊斯克的，带有一份给我的副本，电报是在巴黎的亨利·基辛格发来的，他正在参加帕格沃西会议——一个由科学家和学者参加的国际会议。

他说，他刚刚进行了一次或许我们会感兴趣的接触。他遇到一位名叫赫伯特·马尔科维奇的法国人，此人打算在美国和北越之间建立直接的联系，以便为和平创造条件。还有一名叫雷蒙德·奥布拉克的法国人，当亨利·基辛格表示愿意和华盛顿商讨此事时他也要参与进来。现在亨利·基辛格想征求我们的意见，看如何答复他们。

我打电话给约翰·Ｔ·麦克诺顿，问他们对这个电报采取了什么行动，他说没有。

我问他认为应该怎样做。

“你怎样想？”他谨慎地回答。

“你先回答我的问题。”我说。

“我们已经进行了多次尝试去打开谈判的大门，但都没有结果。这很可能又是一个夭折的纪录。”他说：“不过，既然没有什么风险，我们何必不试试呢？”我完全同意他的看法，我告诉他：我会带着这个电报去参加星期四与迪安·腊斯克和总统的午餐会。

当我在第二天的午餐会上提出这个问题时，迪安·腊斯克和总统都说：“噢，鲍勃，这是又一个死胡同，我们以前碰到过多次了，忘了它吧。”他们这样想当然有充分的理由。尽管这种事很明显属于国务卿的工作范围，我最终还是说服他们让我来处理。我向他们保证我将以某种适当的方式来进行，不会使美国政府感到难堪。

然后，我开始与亨利·基辛格进行了一系列的商谈。第一步，我先得查清雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇的背景。调查的结果是：雷蒙德·奥布拉克是一个左翼社会主义者，马尔科维奇是个科学家。几个星期之后，奥布拉克显示出他政治上的精明，他是胡志明的老朋友。胡一九四六年在巴黎与法国人谈判时，曾住在雷蒙德·奥布拉克的家里，并且他还是雷蒙德·奥布拉克女儿的教父。

与此同时，我征求了亨利·基辛格的意见，询问他我们应怎样着手工作。他表现得极为

杰出，在与北越接触和对他们所提建议如何反应等问题上，他都为我提供了非常宝贵的意见。此外，他还证明了他是双方信息准确的传达者。

七月上旬，我们的工作已到了关键时刻。当时我确信应让雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇去河内，我们要求他们重新向河内提出方案A和方案B。根据这两个方案，如果北越做出采取相应行动的许诺，美国将暂停或终止轰炸。

雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇于七月二十一日到达河内。胡正在生病但同意见他的老朋友奥布拉克，雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇随后会见了北越总理范文同并进行了长时间的会谈。当他们提出停炸方案时，北越总理说："我们要求无条件地停止轰炸，如果能做到这一点，和谈将不会存在其它的障碍。"他表示愿意保持这个渠道，并建议雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇通过北越驻法国的总领事梅文蒲（音译）向他传递进一步的消息。

当雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇在河内时，我抽出时间去照顾玛格丽特。她的溃疡病越来越严重，看起来需要手术治疗。手术于七月上旬在约翰·霍普金斯大学医院进行，术后玛格丽特非常虚弱并经受着巨痛的折磨。为此，我们决定去怀俄明度假，玛格丽特、克雷格和我乘飞机到达座落在洛基山脉特顿山脚下的杰克逊水湾边。这里是世界上最壮观的地区之一。在那里，玛格丽特在一个小旅店休养，克雷格和我去攀登大特顿山，和我们在一起的还有其它两支父子登山队，一队由我的军事助理斯坦利·里索带领，另一队的队长是格伦·埃克萨姆，他曾在三十年前率领过我们的登山队。精疲力尽的体力活动，奇伟壮丽的群山，征服险阻而带来的满足感，以及在这种情况下把人们紧紧连在一起的同甘共苦的友情，所有这些使我们度过了一个无比美好的假期。

登山结束后，我们租了一辆车，在后座上为玛格丽特装了一个床，然后一路驶向科罗拉多州的阿斯彭。我们渴望看一看在大雪村附近我们那幢别墅，它正在建造中——我们想察看一下反战示威者对它进行了多大程度的破坏，他们曾有两次想烧毁这幢房子。破坏不是很严重，但我们仍很担心，因为那些纵火犯费尽心机要烧掉它。在后来的几年里联邦调查局也经常报告有人企图这样做。例如，在帕蒂·赫斯特以"共生解放军"的罪名在一九七〇年被逮捕时，联邦调查局在该组织伯克利的一个车库的地板上，发现了破坏我们雪村别墅的计划。别墅的每一个卧室都清楚地标上了居住者的名字。一天下午，在阿斯彭附近的群山中进行了一次远足后，我们返回驻地。克雷格和我发现我们租的那幢房子被一群喊叫着的示威者包围着。我们赶快避开了他们的视线。在这次意外事件后，我们结束了度假回到华盛顿。

雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇在一九六七年七月二十六日离开河内，回到巴黎。亨利·基辛格在他们到达一小时后便会见了他们，并将信息传达给我们。我和总统与迪安·腊斯克在八月八日的星期四午餐会上讨论了亨利·基辛格的电报，认为这是我们曾得到的关于和谈的最有价值的信息。

我得到了他们的支持给亨利·基辛格起草新的指示，第二天我口授了一封给亨利·基辛格的信。

给亨利·基辛格博士的备忘录：

你可以将下列信息交给你的联络员，请转交范文同：如果能够推动美国和越南民主共和国代表之间为寻求解决争端而进行的建设性会谈，美国将愿意停止对北越的海、空轰炸。我们认为，无论会谈公开还是秘密进行，越南民主共和国都不应利用限制或停止轰炸的机会。对于会谈所要达成双方问题解决这一目的，他们的任何军事行动都将明显地带来抵触作用……美国准备与越南民主共和国立刻进行私人接触，以寻求以上目标的实现，或商讨越南民主共和国对这方面希望做出的任何建议。

总统在八月十一日批准了这一备忘录。亨利·基辛格回到巴黎。在巴黎，从八月十七日起，他同切斯特·库珀一起与雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇进行了一系列的会谈。

切斯特·库珀汇报说："法国人不断地告诉我们说。当我们的轰炸正达到破纪录的规模时，他们怎么能够使北越相信美国对和谈真正感兴趣呢。"他们提出是否在他们下次去北越时，美国可以减少它的轰炸，以此作为一个信号告诉河内美国很重视他们的信使。亨利·基辛格和切斯特·库珀答应向华盛顿转达他们的建议，他们也确实这样做了。八月十九日总统同意从八月二十四日到九月四日暂停轰炸河内周围半径十公里之内的地区，以保证雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇的安全，同时向河内证实亨利·基辛格作为中介人的作用。

出乎我们意料之外，同时也是我们事先没有考虑到应加以防止的是，就在计划停火日期的前几天，我们对北越进行了一场异常猛烈的轰炸。由于北越的天气不好，因此海军和空军都有一些轰炸任务没有按时进行。八月二十日，当天气转晴时，美军出动了二百多架次的飞机，远远超过了以往的纪录。此后，对河内、海防和中国边界的猛烈轰炸又持续了两天。

雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇根本未能成行。八月二十一日，北越拒绝了他们的入境申请，理由是：轰炸使他们在这个首都的访问过于危险。北越接着指出，在这个时间同意他们入境，正如雷蒙德·奥布拉克后来告诉我们的："将是我们的，最终也是你们的耻辱。"使我们的外交和军事行动结合起来的努力又一次悲惨地失败了。

但双方仍使通道敞开着。九月八日，赫伯特·马尔科维奇告诉梅文蒲（音译）："亨利·基辛格将要在九月九日到达巴黎，并逗留十天。梅文蒲说，如果在这期间停止对河内的轰炸，也许会发生一些事"。我们保证那段时间不会轰炸河内，但是对其它地方的轰炸仍在继续，包括九月十一日对海防的一次大规模空袭。在当天，北越用一种愤怒的措辞拒绝了我们八月九日的建议。以下是他们声明的一部分：在对河内的攻击逐步升级之后，在持续不断地攻击的威胁下，美国人传达了他们的信息，很显然这是给越南人民的最后通牒……只有当美国无条件地停止轰炸和停止一切反对越南民主共和国的其他军事活动之后，才有安排对话的可能。

那天，亨利·基辛格在给华盛顿的电报中对这些情况进行了分析。然后指出：美国现在有两个选择：一、按照北越声明的字面意义来理解，关闭美越和谈通道。二、把这一声明看做艰难复杂的讨价还价过程的第一步。亨利·基辛格写道："总起来讲，我更倾向于再进一步。"我们全都同意他的看法，但在准备提出能使河内回到谈判桌上来的建议时，我们的做法却是如此的蹩脚。

我们对这个问题缺乏充分的思想准备，这一点在两星期前我与W．埃夫里尔·哈里曼谈话时就开始意识到了。W·埃夫里尔·哈里曼此时是国务院的官员，负责考察与越南谈判的可能。他曾建议：如果我们确实对和谈感兴趣，就应该重新确立我们的目标。他指出：北越决不会无条件投降。我同意他的观点。我认为，我们必需理清自己的思路，目前唯一可行的办法是组织一个联合政府，我们无法避免这个结局。

W·埃夫里尔·哈里曼表示赞同。遗憾的是，我们谁也没有努力促使政府官员们就这个基本问题进行讨论，也没有把这个建议提交河内。

总统、迪安·腊斯克和我在九月十二日见面对谈到亨利的电报。总统感到奇怪，既然停止轰炸可推动建设性的会谈，为什么我们不能实行。我也有同感。但迪安·腊斯克问道："我们真的准备进行一系列或许根本没有任何积极意义的会谈吗？"我们妥协了，发给亨利·基辛格一个电报请他通过赫伯特·马尔科维奇转交梅文蒲。在九月十三日，美国飞机重新攻击河内和海防。亨利·基辛格报告说，当他那天遇到赫伯特·马尔科维奇时，马回答他：每次你带来一个信息，你们就轰炸北越一个城市的中心，如果情况仍旧是这样，他不打算再做信使了。

我们在九月二十六日星期四的午餐会上又讨论了这个问题。尼古拉斯·卡曾巴赫坚持要保留这个通道，他说自二月份以来首次进行了对话："通话的声音总算比以前稍大了点。"

他接着加上一句："努力使他们保持通话是非常重要的，即使在河内周围停止轰炸也应在所不惜。

沃尔特·罗斯托反对说："我看不出轰炸与谈判之间有什么关系。"

"我也不认为我们想通过轰炸得到和谈，"尼古拉斯·卡曾巴赫尖刻地回答。虽然尼古拉斯·卡曾巴赫、迪安·腊斯克和我一致认为对北越一些固定目标的零星轰炸不会对战争有太大影响，但我们无法提出一个使河内回到谈判桌上来的方案。因此，争论继续进行。

在那天的晚些时候，尼古拉斯·卡曾巴赫给总统一个备忘录，敦促总统保留宾西法尼亚通道。他写道：这是他个人的意见，不知迪安是否同意。备忘录是这样开始的："巴黎——亨利·基辛格活动的重要性基于这样的事实，即这是我们寻求与北越进行对话的努力中最接近成功的一次"。由于北越不断提出轰炸升级损害了和谈的努力，尼古拉斯·卡曾巴赫力劝总统应"尽可能地消除"北越对我方和谈诚意所持的怀疑。为此，他解释说：我并不相信河内目前想要进行严肃的和谈。但我认为无论从形势还是从公共关系方面来讲，我们对这种可能性进行一些尝试都是很重要的。我不认为，对北越境内少部分目标推迟轰炸，将会付出非常大的代价。我们都知道，这些目标在这个星期还是在下个星期被摧毁，对战争进程并没有决定性的影响。这是一个会对寻求和平产生某些作用的外部机会，我承认机会的确很小，但我要利用这一机会，因为结果将很重要。

总统勉强接受了尼古拉斯·卡曾巴赫的建议，他于九月二十九日在得克萨斯的圣安东尼奥发表了一个以宾西法尼亚方案为基点的讲话，该讲话被称之为圣安东尼奥方案。这个讲话比以前美国发表的公开声明更进了一步。它提出如果我们得到私下的承诺，保证停止轰炸会立刻导致建设性的谈判，同时北越将不会利用停炸的机会向南方增加人员和物资的输送，我们就会停止轰炸。

总统的讲话并没有感动河内。当赫伯特·马尔科维奇在十月二日会见梅文蒲时，北越的总领事说，讲话是"对他们的侮辱。"

河内继续抨击我们的许诺是有条件的——视能否"推动建设性的谈判"为准。我们也拒绝改变措词，尽管我曾提出这并不很重要，即便我们停止了轰炸，我们可以在任何时候重新开始。但是，如果北越并无诚意，我说什么都没用，政府中的争论仍在继续进行，意见并不比以前更统一。

十月十八日，我们开会讨论是否要放弃宾西法尼亚通道，迪安·腊斯克、尼古拉斯·卡曾巴赫、沃尔特·罗斯托、马克斯威尔·泰勒和亨利·基辛格从不同角度论证应使它保持畅通。总统顾问阿贝·福塔斯和克拉克·克利福德敦促关闭它。我坚决反对。我相信，如果我们停止轰炸，对话随后就会实现，一些存在的可能性会导致争端的解决。而在今后的十二个月中我们必须推动问题向最终解决靠近，因为公众对战争的支持不会持续太久。总统指示亨利·基辛格，向北越转达我们坚持寻求对话的愿望，同时也表示了我们对其近期反应的不满。

十月二十日，梅文蒲拒绝会见雷蒙德·奥布拉克和赫伯特·马尔科维奇。他说："没有什么新的内容可谈，形势正在恶化，没有理由再对话。"这标志着宾西法尼亚通道使命的完结，但它却为一九六八年谈判奠定了基础，这一点是无法抹杀的。

第二天，一九六七年十月二十一日星期六，两万名愤怒的反战示威者在五角大楼前游行，决心要关闭它。

我们事先已得到了要游行的消息。九月二十日，总统召见我和其他几个人商讨如何处理。我告诉总统我面对一个非常棘手的问题——因为五角大楼没有任何自然屏障，这样一座庞大的建筑——当它在二战中被建成时，曾是世界上最大的大楼——被柏油马路和数英亩草坪环绕着，人们可以从五个方向走近它。

我们决定由配备来福枪的部队围住五角大楼，让士兵们肩并肩地站在环形柏油马路的中间，在他们和示威者之间安置一些武装警察。我们知道，一道防线不可能挡住几千名冲向大楼的暴徒，除非战士们开火，但我们不打算这样做。因此，我、厄尔·G·"巴斯"·惠勒和他的军事指挥官们同意在五角大楼的中心院落内布置增援部队。这里是一大片草坪，午饭时

雇员们喜欢坐在草地上晒太阳。如果示威者在部队防线上冲出一道缺口，大楼内的士兵可以冲出来把缺口封住，这样就不会使冲突扩大。我们决定在夜间用直升飞机将这些援军运送到五角大楼的内院。

我告诉总统说：没有我的允许，任何人都不能开枪，而我也不打算下达这种命令。我补充说：我、厄尔·G·“巴斯”·惠勒和代理检察长沃伦·克里斯托弗将在我的办公室和大楼顶层亲自指挥这次行动。

示威的前一天，通过陆军参谋长向所有参与行动的士兵、军官和武装警察发布了一份由陆军副部长戴维·E·麦吉弗特签署的通告，通告清楚地说明了他们的行动准则：为维护国家机关的权威，我们要完成一个非常艰巨的任务，我们既要坚持宪法赋予人民的自由集会和表达意愿的权力，又要保护政府部门的财产和日常工作的进行。我们不能容忍触犯法律，我们也同样不能容忍阻碍宪法所授权力的合法使用……过强或过弱的反应我们都应该避免，我们的行为必须坚定但又不失尊严。我们要致力于这样一种行动方式：绝对减少可能的流血和伤亡，减少逮捕人数。在可行的范围内分辨违法者与守法者，用最少的暴力完成保护政府雇员（军职的和文职的）工作和财产的任务。

当我在将近三十年后重读戴维·E·麦吉弗特这些话时，我仍旧不禁为美国军人的职业道德和尽责的作风感到自豪，这些军事指挥员们计划并实施了一项几乎不可能完成的工作。

游行队伍分两个部分，《华盛顿邮报》做了这样的报导：一部分聚在华盛顿纪念碑和林肯纪念堂之间的冥思湖边，这个湖具有独特的建筑风格，因而很受人们的称道与喜爱。在那里聚集了五万多人，他们很有秩序，主要由各院校的学生组成。第二部分集中在五角大楼前。这群人数量较少，据五角大楼报导有两万人左右，它的前列约有三千人，由一些闹事者组成，这些人给反战运动划上了深深的伤痕。

游行队伍的前列的确有很多闹事者，他们使用各种手段企图迫使军队使用武力。一些年轻的女人用他们的前胸去冲撞肩背来福枪笔直站立的士兵，有些甚至解开了她们上衣的纽扣，士兵们没有动。示威者向士兵们投掷泥团、袖标、传单、木棍和石块，士兵们仍站在原地不动。一群示威者想冲破防线，士兵们退守到五角大楼的门前，内院的增援部队冲出来帮助他们挡住了示威者。几个示威者想进入大楼，但立刻被驱赶出来。人群开始逐渐散去，还有几千人逗留到深夜，他们在楼前的地上燃起了火。最后一个示威者直到第二天下午才离去。

《华盛顿邮报》在对示威的报导中曾这样说：“虽然从下午直到深夜都存在着出现暴力冲突的可能，但始终没听到一声枪响，也没有什么严重的伤害见诸报道。”

我在大楼的顶部和其它几个有利的角度注视着整个事态的发展。几年之后一名记者问我当时是否感到害怕。当然，我的确很害怕，一伙失去控制的暴徒是非常危险的，所幸这次事件有惊无险。但我却不得不想到，如果这些示威者更有纪律一些——像甘地那样——他们就会达到封闭五角大楼的目的。他们需要做的只是躺在大楼周围的马路上，那样我们将会发现几乎不可能很快地将他们全部移走，以保持大楼的开放。

林登·B·约翰逊总统继续征询各方面的意见，以便有助于他在战争决策方面作出一些可能需要的改变。他征求了麦乔治·邦迪的意见，在十一月二日他又一次召集“哲人”开会讨论。

麦乔治·邦迪在十月十七日递交了一份备忘录。他的立唱—在以下陈述中可以得到概括：“我认为您的政策像以往一样正确。在这方面的大量材料是十分令人鼓舞的——反映了后来“哲人”小组成员们的一致意见。具有讽刺意味的是，麦乔治·邦迪在同一份备忘录中对总统提出劝告：我不打算过多地倾听那些远离战场，只花费一天时间匆匆浏览一下相关材料的人的话。”

他又补充说：“特别是那些虽然很杰出，但是只了解部分情况的人。”

十一月二日上午，围坐在内阁会议室巨大的办公桌旁的这些人，已不是一九六五年坐在

这里的全班人马。那时的“哲人”小组成员曾敦促总统使用任何必要的手段，以阻止越南落入共产主义的掌握之中。保罗·霍夫曼、乔治·基斯塔科夫斯基和阿瑟·拉森被去掉了——众所周知他们反对总统的越南政策，因而未被邀请。鲍勃·洛维特和杰克·麦克洛伊也不在场，他们被邀请了，但未能参加。现在在桌旁的十一人是迪安·艾奇逊、乔治·鲍尔、奥马尔·布雷德利、麦乔治·邦迪、克拉克·克利福德、阿尔特·迪安、杜·狄龙、阿贝·福塔斯、小亨利·卡伯特·洛奇、前国务院官员鲍勃·墨菲和马克斯威尔·泰勒。

当总统宣布会议开始时，他列出了五个问题：一、除了在越南已经做过的，我们还能做什么？

二、关于北越，我们是否应坚持我们的做法？我们是否应在港口布雷，摧毁堤坝，或者我们应全面限制对北越的轰炸？

三、我们是否应对和谈采取被动的政策？我们应该积极寻求和谈，还是应放弃和谈？

四、我们应从越南搬军吗？

五、我国政府应采取什么积极的步骤联合本国人民并更好地与之交流呢？

林登·B·约翰逊提出了正确的问题，但是以他一贯的玩牌方式，他保留了能够使“哲人”小组成员做出明智和充分解答的关键材料。在前一天，“哲人”小组成员们听取了厄尔·G·“巴斯”·惠勒和乔治·卡弗的简短介绍。这两人是中央情报局的越南问题专家，对战争一贯持乐观态度。除此之外，“哲人”小组成员们没有看到任何书面材料，特别是没有见到海军少将拉罗克颇具说服力的报告，该报告认为在越南取得军事胜利几乎是不可能的。他们更没有看到理直德·赫尔姆斯的分析：即美国从越南撤出所冒的风险是有限的和可行的。

同样令我失望的是，总统也没有向“哲人”小组成员出示前一天我给他的备忘录。这个备忘录阐明了我对美国在越南所处困境的分析，以及我对如何处理这种两难处境所做的最理智的判断。我在备忘录的附信中，指出了我们面对的严酷现实，我说：“在东南亚继续我们现在的行动是危险的，这将会使我们付出巨大的牺牲并招致美国人民的不满。”同时，我也扼要地提到，我明白对总统来讲，在越南问题上放弃我们传统的做法，改变事态的进程是多么的艰难。但那正是我所建议去做的：“在备忘录中有一个变通的方案（对我们的现行方案而言）。”

我告诉总统：“这份备忘录只代表我的个人观点。”接着我指出，“由于这些观点可能与您的不一致，因此我没有给迪安·腊斯克、沃尔特·罗斯托或厄尔·G·“巴斯”·惠勒看过。您看完后，如果希望我与他们讨论并向您汇报我们的共同建议，我将照办。”我希望总统在研究了我的备忘录后，会让我将它发给我们高级军职和文职助手们进行广泛、深入的分析和讨论。我知道我的建议会引起激烈的争论，也很可能是不明智的，但它们的确提出了我们必须给以解答的问题。

正如我们将看到的，我希望的事并没有发生。

在备忘录的开头，我展望了即将来临的一年。我强调说，我确信：“从美国的公众利益着眼，继续我们目前的战争进程，并不能使我们在一九六八年接近胜利，更不能阻止美国人民日益减少对我们卷入越南的支持。”此外在这段时间里，我们将“面对增加陆军部队的要求，这就需要招募新兵或征召预备役军人入伍。”其结果自然是使美国一九六八年的伤亡人数成倍增加。我引证了我们所做出的最可靠的分析和估计：“死亡人数大约要增加一万五千人到一万九千人，受伤需要救治的人数将增加三万至四万五千个人。”

我又一次重复了我以前多次提到的对轰炸的看法：它既不能使南方的军事冲突低于现有的水平，也不能挫败北方的战斗意志，我强调说：除非他们确信不会胜利，没有任何东西可以被指望用来摧毁北越的意志，这种确信只有他们得出结论，认为美国准备长期留在越南以保证南方人民的独立选择时才会产生。但不要期望敌人会比美国公众更早地得出这个结论。由于缓慢的战争进程和对不断升级的担心，美国公众的信心已受到挫折，他们怀疑是否已对所有通往和谈的途径都进行了真诚的探索，而不只是做出寻求和谈的表面姿态。几个月之后，

我们将在扩大战争和丧失美国人民对越战的支持两方面都将受到不断增加的压力，同时，要求美国撤军的呼声也会不断高涨。

因此，在我看来，存在一个非常现实的问题：就目前的情况而言，我们能否坚持在越南的行动，直至达到我们在那里的目标。

我着重指出：参谋长联席会议提出的使冲突得到迅速解决的建议——通过扩大地面战争和空中轰炸的规模，除了冒扩大战火的危险外，并不能带来什么合理的希望。因此，我认为唯一切实可行的计划就是，一方面稳固我们在南方的军事行动，另一方面向北越证明，我们对北方的空袭并不会阻碍导致和平解决争端的对话。对此，我提出以下具体步骤：• 宣布一个稳定政策。

• 在年底前停止轰炸北越以便寻求和谈。

• 考察我军地面部队在南越的作战情况，以便减少美国的伤亡。将大部分安全保障的责任转交给南越政权的武装力量，并让他们了解战争的破坏作用。

"哲人"小组成员们无法知道所有正在进行的这一切。因此在缺乏近期资料的情况下，他们对越南政治和军事形势的先人之见决定了他们的回答也就是意料中的事了。关于在南方的地面战争，他们看到巨大的进展和改进，因此敦促总统进一步加强目前的计划。关于轰炸北越，除了乔治 • 鲍尔外，所有的人一致同意应继续进行。关于谈判，十一人里有八人指出，共产党人将永远不会做出让步，一旦敌人意识到他们决不会胜利，他们自然会减少敌意并最终放弃。关于我们是否应该撤退，他们的回答全都是：不。最后，关于怎样联合美国人民，他们的建议是，强调"隧道尽头的光明和希望"，而不是战斗、死亡和危险。

这次会议及其结果代表了美国确立对外政策时的集体智慧。这些在各个领域里最有经验的领导人，曾花费了过去二十年的时间成功地应付了冷战的挑战和危机。如果他们的感觉仍停留在取得的成功之上，再加上埃尔斯沃思 • 邦克和威廉 • 威斯特摩兰不断报告越南战事的进展，又怎么能够指望总统挣脱他们已定形的思路之网，去面对我几天前摆在他面前的令人不快的事实和选择呢？

我从未就我的备忘录得到总统的答复。

很久以后我才得知总统送给迪安 •腊斯克一份我的备忘录的副本，想了解一下他的反应，同时告诉他不要给任何人看。总统还让沃尔特 • 罗斯托在略去作者姓名的情况下，将备忘录的内容透露给尼古拉斯 • 卡曾巴赫、马克斯威尔 • 泰勒、威廉 • 威斯特摩兰、埃尔斯沃思 • 邦克、克拉克 • 克利福德和阿贝 • 福塔斯，并让他们进行评论。

直到着手进行这本书的准备工作时，我才了解到这些情况，并知道了他们的反应。尼古拉斯 • 卡曾巴赫代表了一个极端，他几乎完全同意我的观点。另一个极端是阿贝 • 福塔斯，他认为，备忘录的作者或许过多地目睹了反战示威游行。

"该分析和建议"，他写道：

几乎完全依赖于对美国公众舆论的评价，以及从该评价所产生的结果中得出的否定性假设。我根本不同意这个观点……我想不出比它所建议的方案更糟糕的东西了……无疑它将会在这个国家引起撤军的要求。因此我们必须对它实际上是什么给予充分的估计，这是走向撤退进程的第一步。根据我的观点，这并不意味着对国内反战情绪进行安抚，而只是对它的放任和回避（这种回避也是应该的）。这是给中国共产党人在世界上扩大影响的一剂补药，是我们在亚洲多米诺骨牌前的全面撤退。

克拉克 • 克利福德也不喜欢这个备忘录。他写道："我不同意备忘录中提出的建议……我相信，该方案提供的行动步骤将会妨碍而非推动争端的解决。"对于我停止轰炸的建议，他说道："我无法理解这个逻辑。"他主张，"稳定在这里的确切解释就是：在放弃和沮丧的观念支配下，去寻找我们走出冲突的道路，而在这个冲突中我们丧失了我们的意志和决心。"他最后说："总统和他周围所有的人都希望结束战争，但我们的子孙后代将会要求，这种结束应以达

到我们的目的为前提，我们的目的是：挫败中国和苏联支持下的北越对南越的侵犯。

总统并未征求麦乔治·邦迪对备忘录的意见。麦乔治·邦迪交给总统一份内阁会议讨论概要，他提请总统进行一次高水平的考察，以便“能够确立某种逐渐降低费用的模式，从而使战争坚持五至十年。我认为，这个时间是在越南的大部分最明智官员们预言过的”。“如果有一件事比其它的事都更清楚”，他写道：“那就是我们根本不打算以现在这种战争速度持续那样长的时间”。

为什么林登·B·约翰逊总统没有努力使人们对这个如此尖锐、并明显地分裂了他的最高顾问班子的问题进行全面、公开的辩论？或许他的失败就植根于他意识到越南问题是很难处理的，不存在什么满意的解决方法——也没有办法使他的顾问班子保持一致，或许，他曾清楚地看到改变战争方向的决定权就在他自己手中——但这是一个他不能让自己做出的决定。

我十一月一日的备忘录只完成了一件事：使两个互相热爱、互相尊重的人——林登·B·约翰逊和我——之间的矛盾达到了爆发的顶点。几星期之后，林登·B·约翰逊总统通知我被选为世界银行总裁，我在一个很平常的日子里离开了国防部。

我不知道在这一天是感到心灰意冷还是激愤，或许二者都有。

长时间以来，我一直对发展中国家很感兴趣。一九六六年五月十八日，我在蒙特利尔举行的美国报业编辑学会的会议上发表了一个引起很多争论的讲话，其中谈到这个问题。我说：“在我们中间有一种倾向，认为我们的国家安全问题仅仅是一个军事问题，我不同意这种看法。当一个国家的发展达到某阶段时，它便不能再简单地依靠购置更多的军事武器为自己买到安全。我们现在就已处于这样一个阶段。我相信，国防支出和国家安全之间的关系可形成两条上升的曲线，在到达某一点之前，两条曲线同步上升，之后，曲线平行延伸甚至可能下降。我曾判断美国到一九六六年会达到曲线的平坦处，我相信我们现在已到达了这一点。

我告诉编辑们，与增加军费相比，我们更应该做的是：“帮助那些发展中国家，那些真正需要并要求我们帮助的国家，但提供帮助的一个基本前提是他们愿意并能够自助。”我提到，穷国与富国之间已经很危险的距离仍在扩大，在一些国家中财富正在制造社会和政治的紧张，并经常导致国家间的冲突。总之，我相信，我们应通过把更多的美元从军费中转到对外援助上来，以便获得国家安全。

在战争年代，人们大概不会指望听到一位国防部长说出这种话。这次讲话遭到国会中鹰派的猛烈抨击，给总统（他对此并无明确态度）带来很大的烦恼。但这反映了我的思想信念。正是这种信念使我在一九六七年春天给乔治·伍兹那样的答复。当时，刚吃过午饭，他告诉我，他作为世界银行总裁的五年任期即将在十二月三十一日结束，他希望我能够接替他的位置。我表示了强烈的兴趣，但同时告诉他，我曾告诉所有向我提供工作职位的人——其中包括一个华尔街的合伙人在一九六七年向我提出了每年二百五十万美元薪水的一个职位——如果总统想让我留在现在的位置上，我将不考虑其它建议。

当时，我曾把与乔治·伍兹的谈话告诉了总统。总统一直没再和我提起过这件事。直到九月或十月，总统突然问起这件事有什么新的进展。我告诉他，我仍对乔治·伍兹的建议感兴趣，但只要总统需要，我会留在国防部。

“你应该得到这个政府中任何你想要的，”总统说，“我的责任是帮助你，你可以得到在我权限之内的任何东西。”

“人们对总统负有责任，而非相反。”我回答说。这件事就这样搁置下来。

十一月八日乔治·伍兹来拜访我，我们一起乘车到白宫，我要在那里参加一个午餐会。乔治·伍兹说，银行的新总裁很快就将被选出，他想告诉乔·福勒——财政部长和美国银行行长，他负责提名——我就是他提出的候选人，但直到几年后，乔治·伍兹才告诉我总统和乔·福勒做了什么。在向世界银行董事会提出我的名字之前，乔·福勒去征求总统的意见，乔治·伍兹说他自己想做世界银行的总裁，因此他告诉总统，按照惯例要提出三个名字。总

统用他特有的方式回答“好吧！那三个名字是罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉、罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉、罗伯特·Ｓ·麦克纳马拉。”

十一月二十七日，伦敦《金融时报》登载了我被提名的传闻。两天之后，乔治·伍兹和世界银行的五名董事来到我的办公室，向我提出了这一要求，我接受了。第二天，林登·Ｂ·约翰逊总统宣布我将离开五角大楼去世界银行。

最大的讽刺是我不知道总统自己是否确切地意识到：为什么我们会分手？这种分离是怎样发生的？他知道我对政府和他都是忠诚的。正如我曾说过的，我感觉得到他对我怀有同样强烈的感情，尽管我们在越南问题上有重大分歧，他一定没想过我会辞职。我相信，我没有这样做使他感到宽慰。

那么，为什么我要离任？并不是因为我生病了，虽然报纸报道了这样的传闻。总统曾对他的助手说担心我会自杀，就像杜鲁门的第一任国防部长詹姆斯·Ｖ·福雷斯特尔那样。

从那时起，大家似乎都认为我已心力交瘁，而我并没有如此。

我的确感到有压力，我与美国总统不和，我提出的问题没有得到回答，我异常紧张，但我并没有接受治疗。除了偶尔吃几片安眠药片外，我没有服用任何其它药物，也从没想到过自杀。

事实是，我得出了结论，并直截了当地告诉总统，在越南的任何军事行动都不可能使我们达到目标，因此，我们应该通过谈判寻求一个比较接近的政治目标。林登·Ｂ·约翰逊总统不准备接受这个事实。对我们双方来讲，情况越来越清楚，我不会改变我的判断，他也不会放弃他的看法，因此，必须做出某种决定。

很多朋友在当时和以后的一段时间里都说我做错了，他们认为我应该辞职，以表示对总统政策的抗议。在这里，我要解释为什么我没有这样做。总统（除副总统以外）是政府行政机构中唯一的民选官员。他指定每一位内阁成员，内阁成员除总统外没有自己的选民，因此，内阁成员对人民负有责任，内阁成员的权威和责任来自总统。但是，也存在这样的事实，即由于内阁成员经常在公众中露面，有些内阁成员会形成独立于总统之外的权力。

从某个角度来讲，我拥有了这样的权力，一些人说，我应该通过辞职来使用这个权力，向总统的越南政策挑战，为那些寻求改变这一政策的人带个头。

我认为，那将有违我对总统所负的责任和我拥护宪法的誓言。

我永远不会忘记迪安·艾奇逊告诉我的事。迪安·艾奇逊说，三十年代初他在罗斯福任职期内做财政部副部长。当时，他发现自己无法接受总统的金融政策，因此他默默地辞职了。罗斯福曾对他说，他是他所知的唯一一位按宪法规定辞职的官员，我决不会忘记这个教训。

简单地说，尽管我与林登·Ｂ·约翰逊在越南问题上有巨大的分歧，我仍旧忠实于政府，忠实于他。我感觉到，他对我抱有同样强烈的感情。此外，直到我离开的那一天，我仍旧相信我可以影响他的决定，因此，我认为我有责任留在我的岗位上。

在十一月二十九日到三个月后我离开五角大楼的这段日子里，危机接踵而至。北越部队攻打远在南越西北角的溪山海军基地；一九六八年一月二十三日，在朝鲜半岛附近的公海上北朝鲜扣押了美国情报船普韦布洛号；一星期之后，越共对美国驻西贡的大使馆进行了爆炸和进攻，发动了血腥的“春节攻势”。

一九六八年二月二十七日，我进行了关于越南的最后一次公务活动。出于经济、政治和道德的考虑，我拒绝了威廉·威斯特摩兰重新提出的增加二十万军队的要求。我的继任者克拉克·克利福德后来批准了这一申请。

我离任的时间正在临近，我给总统写了下面这封信：亲爱的总统先生：我找不到适当的词句表达此刻我内心的情感，五十一个月前，您要我在您的内阁中任职。在我一生中从没有任何时期曾带给我这样多的矛盾和斗争，也从未伴随有这么多的满足。斗争将永无尽期，且不断增强。而若没有您在每一步都给予我全力的支持，我的满足将会很少。

任何人都会为自己能在这届政府中任职而感到骄傲。它在人权、健康以及教育等领域都取得了前所未有的进步。一百多年的疏忽自然不会在一夜之间得到纠正。但您排除阻力，推动和劝导这个国家进行了基本的改革。在未来的几十年中，我们的子孙将从这些改革中获益。我深知您为此在政治上和个人生活中付出的代价，我们这块土地上的所有公民都受惠于您。

我将不说再见——因为您知道，只要您召唤，我会随时响应。

您忠实的：鲍勃

一九六八年二月二十三日

玛格丽特也给总统和总统夫人伯德写了信，她收到了总统令人感动的回信，其中写道：这次分离使我们双方都感到如此凄凉。你知道，如果要我等待一个“合适的时间”和鲍勃分手的话，那就是大约二十四小时之前，我独自离开了办公室。

从没有任何人像你丈夫那样令我如此钦佩和欣赏。

你信中的许诺将使今后的日子呈现光明。虽然我们的生活将会从此改变，但是正如你所写的那样，伯德夫人和我将永远不会改变我们对你们俩人的感情。这种感情会永驻于赞美和感激之中。

爱你们的：林登·B·约翰逊

二月二十九日总统为参加我的告别仪式来到了五角大楼，我们一起乘电梯去我的办公室。电梯上升时卡在两层楼之间，开电梯的警官通过就急电话呼叫维修工，维修工问：“你们是满载吗？”警卫回答：“当然是。”我们电梯卡在那儿大约十到十五分钟，不用说，总统的贴身保镖紧张得快疯了。

最后，一个维修工从顶部爬进去，把我们解救出来。

然后，我们向阅兵场走去，它位于五角大楼旁河流人口处的前方。由于处在战争时期人们都情绪不高，但礼仪还是要遵守的。因此，部队组织了全套的告别仪式向我表示敬意。

这包括讲演、乐队、仪仗队、礼炮和海空军联合进行的战斗机编队飞行表演。告别仪式在猛烈的暴风雪加雨中进行，这看起来真是再合适不过了。由于天气原因，不得不取消了飞行表演。而讲演用的扩音设备也发生了短路，所有的人都被淋得透湿，最后扫兴地离去。

在那天之前，林登·B·约翰逊总统在白宫东厅向我颁发了自由勋章，当时在场的有我的许多亲戚、朋友和大批华盛顿官员。七年前我就站在这同一个房间里，骄傲地进行就职宣誓，我在人们心目中的形象是一个冷酷、讲究高效率的人，但当时我却变得异常激动。今天我又是如此。当轮到我讲话时，我看着总统开始说道：“我找不到合适的词句来表达我今天的心情。”然后我突然被噎住了，骄傲、感激、沮丧、伤心和失败等各种不同情感交织在我心头，我再也说不出一句话。假如我能够说出来，我要说的将会是下面的话：今天，在经过了一千五百五十八天之后，我结束了与一个就我所知性格最复杂的人的最亲密的合作。在这个房间中的很多人认为林登·B·约翰逊是粗鲁的、平庸的、狭隘的、工于心计的、虚伪的。

也许在某些时候，他会表现出这些特征之一，但就其个性的整体而言，他远远超过这些。我相信，在几十年之后，历史将评价他做了很多。例如：通过诸如“人权法案”，“选举权法案”和“伟大社会立法”——他提醒我们全体，看清我们对穷人、地位低下的人及种族偏见受害者所负的责任。在这方面他所做的超过了同时代的任何一位政治家。但是对于越南，这个他继承下来的战争而言——应该承认我们和他一样，都没能更明智地去处理——我们在解决这些问题时本应做得更好些。

十三年之后，一九八一年一月十六日我和玛格丽特重回白宫东厅。这次是她获得荣誉，我作为旁观者，卡特总统授予玛格丽特自由勋章，表彰她所做的工作。玛格丽特发现阅读在学习中是最基本的，因此提出了一项“重视读书”计划鼓励和帮助有缺陷的年轻人进行阅读。当时，玛格丽特正处于与癌症长期斗争的末期，在授勋仪式举行后的第十七天，她去世了。但那时全国已有七万志愿者在她创建的组织中工作。

第十一章　越南的教训

我对越南事务的卷入在我离开白宫东厅那天就结束了。

当然，战争又继续了另一个七年。当一九七三年美国最终离开南越时，我们失去了五万八千名男人和女人，我们的经济由于多年沉重和不适宜的战争支出受到了严重损害，我们社会的政治统一遭到破坏，几十年都不会恢复。

这样高的代价值得吗？

迪安·腊斯克、沃尔特·罗斯托和世界上许多地缘政治学家至今仍回答说值得。他们断言：如果没有美国对越南的干涉，共产党霸权——苏联和中国——将会在东南亚进一步扩张，包括控制印尼、泰国，甚至可能还有印度。一些人则可能更进一步说，苏联将会冒更大的风险在世界各地扩大它的影响，特别是中东。在那里，他们肯定会寻求对石油生产国的控制。这些人所说的或许没有错，但我却深深怀疑这样的判断。

当苏联、中国和越南的档案向学者们公开后，我们将会对这些国家的意图有更多的了解，但即使没有这些材料，我们也知道，共产主义扩张的危险在冷战的四十年中是确实存在的。虽然在五十、六十、七十和八十年代，西方经常误解并因此夸大东方的霸权和达到那种霸权的能力，但言过其实地认为，我们不能在这种威胁中保护自己，则仍是一种糊涂和不负责任的说法。

今天看来，如果美国没有卷入印度支那的战争，或在六十年代早期或中期撤出越南，我怀疑，苏联和中国在七十年代与八十年代的行动和影响会有什么实质上的不同。现在我们已经看得很清楚，促使约翰·Ｆ·肯尼迪总统做出决定，派遣军事顾问去南越的两个条件将不会被满足，的确也不可能被满足：政治稳定并不存在，而且看起来也永不会实现；南越政府，即使在我们给以军事帮助和后勤支援的情况下，仍不能保卫他们自己。

列举这些事实——它们的确是事实——我相信，我们可以也应该从越南撤军，或者在一九六三年底吴庭艳被暗杀后的骚乱时期，或者在一九六四年初或一九六五年初南越政权的军事和政治弱点日渐明显时，正如下列表格中对应的数据所显示的，我们至少有三个其它的机会可使撤退被证明是正当的。

如果正确地向美国人民和世界做出解释，我不相信，美国在任何这些时机的撤军，会导致西欧怀疑我们对北约的支持和对他们安全的保证。我也不相信，日本会认为我们的安全条约更少可信性。相反，从越南的撤军可以保全我们的实力，使我们能够在其它地区进行更具防御能力的活动，从而提高我们的信用程度。

撤军时间
美军在南越的水平
美军阵亡人数
撤军的根据
１９６３年１１月
１６，３００
a 名顾问人员
７８
吴
庭艳政权的垮台，政局失去稳定
１９６４年底或１９６５年初
２３，３００名顾问人员

２２５
即使美国提供训练和后勤支援，事实证明，南越也无保卫自己的能力
１９６５年7月
８１，４００名作战部队
５０９
上述情形更为明显
１９６５年１２月
１８４，３００名作战部队
１，５９４
事实证明，美军的战术和均无法适应占主要地位的游击战
１９６７年１２月
４５，６００名作战部队
１５，９７９
中央情报局的报告指，由于我们无力击退南越的敌军，故在北方的轰炸并不能使北越停止战斗
１９７３年1月
５４３，４００名作战部队（１９６９年4月）
５８，１９１
b
巴黎条约的签订，标志着美国军事卷往年结束
a
. 表中和随后所引用的数据，均由美国陆军军事史中心提供，华盛顿特区。
b。
截止一九六八年十二月三十一日，美军在越南阵亡的人数总计为三万零五百六十八人。

有人说冷战后的世界与过去的世界是如此的不同，所以，越南的教训将不再适用或与二十一世纪无关。我不同意这种说法。要想从越南的经验中吸取教训，首先必须承认我们的失败。我们在越南的悲剧有十一条主要的原因：一、正如我们一向所做的那样，我们对敌人（在这里指北越和在中国、苏联支持下的越共）的地缘政治意图进行了错误的估计，我们夸大了他们的行动对美国构成的威胁。

二、我们用自己的经验模式来看待南越的人民和领袖。我们认为，他们渴望并决心为自由和民主而战斗。我们对这个国家的政治力量做出了完全错误的判断。

三、我们低估了民族主义的力量（这里是指北越和越共），它们可以鼓动人民为它们的信仰和价值去战斗，并付出牺牲。今天，在世界上的许多地方，我们仍然在重复着类似的错误。

四、我们对敌友分析上的失误，反映出我们完全忽视了该地区的历史、文化、人民的政治信仰及其领导人的个性特征与习惯。在我们与苏联不断发生的对抗中，也经常出现这种失误——如在柏林、古巴、中东等问题上——我们好像从未听到过汤米·汤普森、奇普·波伦和乔治·Ｆ·凯南的告诫。这些高级外交人员曾花费了数十年的时间来研究苏联。

它的人民和领导人，为什么他们会这样做，他们对我们的行动会有何种反应。然而，事实证明，他们的建议在形成我们的判断和决策时毫无作用。高级官员在做出关于越南事务的决策时，也缺乏精通东南亚问题的专家来提供咨询。

五、正如我们一贯所表现的那样，我们没有充分认识到现代化、高科技的军事装备、军队和理论，在与非正规的、被高度激发起来的人民运动的对抗中，其作用是极有限度的。同样，我们也没有能够把我们的军事策略，与赢得一个文化完全不同的人民的心灵与思想的任务结合起来。

六、在我们决定行动之前，对于美国是否应当大规模地卷入东南亚的军事冲突，我们没有能与国会和美国人民进行深入和坦诚的争论。

七、当行动已付诸实施，意外的事件迫使我们背离既定的方向时，我们没能一直征得公众的支持。

其部分原因在于，我们没有充分地解释发生了什么事情，以及为什么我们要这样做。在让公众理解我们面对的复杂局面，以及他们如何会对必要的改变做出积极的反应上，我们的确缺乏应有的准备。而此时，我们的国家正面对一片未知的海域和一个远在天边的陌生国度。一个国家最强大的力量并不是其军事的强大威力，而是其民众的同心协力，而我们却恰恰失去了此点。

八、我们没有意识到，无论是我们的人民，还是我们的领袖，都不是万能的。在不涉及我们自身存亡的事务中，要判断什么是另一个国家和人民的最大利益，应由国际社会进行公开的辩论来决定。我们并不拥有天赋的权力，来用我们自己的理想或选择去塑造任何其它国家。

九、我们没能坚持这样一个原则：美国的军事行动——除了对我们自身安全受到威胁时所做的反应外——应该在得到国际社会全力支持（而非只是做个姿态）的情况下，与多国部队共同进行。

十、我们没有认识到，国际事务也同生活的某些方面一样，可能会有一些问题一时无法解决。对于将解决问题作为其生活的信仰与实践的人们来讲，这的确是很难接受的现实。然而有时，我们也不得不生活在一个并不完美、并不整洁的世界里。

十一、在所有这些错误中最基本的错误是，我们没能组织一个高层的行政领导班子，去有效地处理那一系列异常复杂的政治和军事问题。为此，我们承受了极大的风险，付出了生命损失在内的沉重的代价，长期处于动用军队的紧张压力下。假如，这类军事和政治问题是总统和其顾问们面临的唯一问题，那么，这种组织上的缺陷将会使我们付出高昂的代价。好在，情况并非如此。当时，我们还面对一系列其它的国内和国际问题。因此，我们没能深入和全面地分析、讨论我们在东南亚的行动、我们的目标，用其它方式处理它的风险和代价，以及在失败已很明显时改变战略的必要性——就像古巴导弹危机时，我们的行政委员会所做的那样。

以上所述是我们的主要失误。它们虽然被分别列举，但从本质上说，它们全都以某种方式互相关联着。在某一方面的失策，会牵涉或转化为其它方面的失败，每一个失误都将成为一个可怕的扣结上的一环。

指出这些失误，可以令我们看清越南的教训，使我们能够站在一个新的角度上，应用它们来审视冷战后的世界。

虽然，从八十年代中以来已经出现了冷战即将结束的明显迹象，然而，世界上很多国家在校正它们的外交和防务政策时，却都行动得十分迟缓。之所以如此，部分原因应归结于，他们还没有看清楚将面临什么样的前景。

由于伊拉克入侵科威特，前南斯拉夫的内战，以及车臣、索马里、海地、苏丹、布隆迪、亚美尼亚和塔吉克斯坦等国出现的骚乱，这一切似乎使人们看到，在未来的世界中，无论是在国内的不同集团之间，还是在延伸的国界之间，都仍会存在冲突。宗教间、种族间的紧张关系仍将继续下去，民族主义将变成世界上最强大的力量。随着社会的进步，政治革命将会爆发。超越政治分野的历史性争端也将持续下去。各国之间经济实力的悬殊将由于技术、教育在世界上的不均衡分布而不断扩大。从冷战开始前就长期存在的第三世界冲突的深层原因，并未因冷战的结束而烟消云散，它们演变为前苏联各国之间潜在的冲突和中东地区持续的紧张局势。正是这种紧张状态，在过去的四十五年中引发了一百二十五次战争，导致第三世界四千万人的死亡。

在这些方面，将来的世界不会与过去的世界有太大差别，国家内部和国家之间的冲突不会消失，但国家之间的关系将会出现戏剧性的变化。在战后的年代里，美国拥有权威，并且，在相当程度上使用这种权威，用我们的选择来塑造世界。

在下一个世纪中，这将绝无可能了。

日本注定要在世界事务中扮演越来越重要的角色，发挥更大的政治和经济作用。人们希望，它也能承担更大的经济和政治责任。同样，人们也希望西欧能担此重任。它在一九九三年向经济一体化迈出了重要的一步，更高度的政治联合必然会随之出现（尽管有对“马斯特里赫特”条约的反对），这将加强西欧在世界政治中的实力。

到下个世纪中叶，几个过去我们称之为第三世界的国家，将会在人口和经济实力方面出现引人注目的增长，从而成为国际关系中的主要力量。印度将拥有十六亿人口，尼日利亚和巴西的人口将分别达到四亿和三亿。如果中国在二〇〇〇年实现其雄心勃勃的经济目标，并在以后的五十年里保持一个并非惊人但却令人满意的增长速度的话，它的十六亿人口的人均收入将达到富裕水平——西欧二十世纪中叶的水平。

它的国民生产总值将超过美国、西欧、日本和俄国。那将的确是一个需要认真对待的强国。当然，这些数字并不很精确，引证它们的目的，只是为了强调我们面前即将出现的巨大变化。

美国将仍然是世界上最强大的国家，它会生活在一个多极化的世界中。因此，它必须修正它的对外政策和防务计划，以便适应逐渐变化的现实。在这样一个世界上，显而易见，无论是在超级大国之间——看起来至少会有五个：中国、欧洲、日本、俄国和美国——还是在超级大国与其它国家之间，都需要发展一种新的关系。

很多政治理论家，特别是那些被称之为“现实主义”的理论家们预言，世界将回归传统性强权政治的格局。他们断言，东西方之间意识形态竞争的消失将会引起传统关系的复归。这种关系形成的基础是：国土规模和经济实力。因此，美国、俄国、西欧、中国、日本和印度将会在自己的疆域内寻求维护自身利益的同时，也在世界上其它一些不稳定的地区争夺支配权。例如：哈佛大学的迈克尔·桑德尔教授就这一观点阐述道：“冷战的结束并不意味着超级大国间全球竞争的结束。当意识形态的尺度退色后，剩下的并不是和平与和谐，而是曾经风行过的世界政治格局。这种格局的形成基于几个强国为扩大影响而进行的竞争，以及它们对本国利益的追求。亨利·基辛格也是现实主义学派的一员，他得出了同样的结论：在冷战中的胜利，已将美国推入一个与十八至十九世纪欧洲的国家体系十分相似的世界……超越一切的意识形态争端或战略性威胁的消失，使各国可以将其对外政策的基础逐渐转向对本国直接利益的追求。在一个由五到六个主要大国和形形色色小国组成的世界体系里出现的秩序将会与过去几个世纪中的情形相似，国家在对自己利益的竞争中形成和谐与平衡。

亨利·基辛格与迈克尔·桑德尔教授对冷战后世界国际关系的观点，基于深刻的历史性。但我认为，这种论点与目前相互依存关系日益紧密的世界并不一致。任何国家，包括美国都不可能在这个世界中独立存在。因为，在这个世界体系中，各国在政治、环境、国家安全等方面都已存在着密切的相互关联。联合国宪章为这个世界中的国际关系提供了框架，其远比强权政治的信条更为合适。

持这种观点的远远不止我一人。普林斯顿大学研究生院的院长卡尔·凯森曾这样讲过：“那种将军事力量作为国家安全的最终保障，将武力威慑作为秩序基础的国际体系已不再是唯一的可能了。寻求一种不同的体系（基于集体安全）……已不再是追求一种幻想，而是对必要的目标所进行的必要的努力。”

乔治·Ｆ·凯南一九九四年二月十五日在外交事务委员会为他九十寿辰举行的庆祝会上说过，几世纪以来第一次出现这种局面：没有什么预期的超级大国间的冲突会威胁世界和平。至少在近期内这种超级大国间的和平使得追求和探索对于冷战后世界的设想，真正成为可能。

同时，它也使通过维持保护自己及其利益的能力，避免世界回到大国竞争的时代，成为可能的事情。

维持这种能力并不意味着国防支出应停留在目前这种过高的水平上。例如：美国一九九三年财政年度的整个军费支出是两千九百一十亿美元，以按通货膨胀率调整后的美元计算，比一九八〇年增加了百分之二十五。此外，比尔·克林顿总统跨越一九九五年至一九九九年度的五年防卫计划，比一九九三年的支出水平也只有很少的下降。一九九九年的国防支出按通货膨胀率调整后的美元计算，比冷战中期的尼克松总统时期仅低了三个百分点。

美国的国防开支相当于世

界上其它国家国防开支的总和。

这样一种防务计划完全不同于我对冷战后世界的看法，同时，它也与对我们的国家安全同样至关重要的国内财政方案格格不入。这种防务计划假设，在北约以外地区的冲突中——如伊拉克、伊朗或朝鲜半岛——我们将在没有其它大国支持的情况下，单方面采取行动。它还假设，我们必须准备同时面对两个地区的冲突。我认为，这种假设显然是值得商榷的。

一个国家若想以适度的方式来面对冷战的结束，它需要确立一种观念——一种概念的模式——世界已不再受到东西方对抗所支配了。在过去的半个多世纪中，这种对抗曾成为世界各国制定外交和防御计划的基矗我相信，今后国家之间的关系将直接趋向于五个目标：一、向所有的国家提供反对外部扩张的保证——国界将不应用武力来进行改变。

二、使各国国内少数民族集团的权力得到法律的保护——例如：伊朗、伊拉克和土耳其境内的库尔德人——为改善他们的境遇提供条件，以免其诉诸暴力。

三、建立一个机构解决地区和国家间的冲突，避免由超级大国单方面采取行动。

四、增加对发展中国家的技术和经济援助，帮助他们加快社会和经济发展速度。

五、将保护全球环境作为我们全体发展的保证。

总之，我们应致力于创造这样一个世界，在这个世界里，国家关系应建立在法律准则之上，国家安全将由一个集体安全体系来保障。防止冲突、解决冲突和维护和平的任务必须由一个多边组织来承担，即一个重组的、强大的联合国，辅以一些新的、扩大的地区性组织。

这就是我关于冷战后世界的观点。

描绘这样一幅图景，当然远比实现它更为容易，尽管目标已十分明确，但如何到达那里却仍不清楚。我既没有什么具有魔力的配方，也没有可直达胜利之点的路线图。我深知，这样一种局面不会在一个月、一年、乃至十年的时间里形成，只有在具有献身精神、坚忍不拔的领袖的引导下，它才会一步步缓慢地实现。因此，我呼吁，我们现在就应向此方向做出努力。

冷战后的世界里，在解决国际国内不可避免的一些冲突时，应尽量减少使用军事力量的风险，并将伤亡控制在最低水平。实现这一目标需要明智的领导，为此，领导权应根据所发生事件在各国间轮流行使。或许，它会经常由美国来担任，但在一个集体安全体系中，美国必须服从集体做出的决定。当然，这对我们来说会是非常困难的。与此相应的是，如果这个体系要维持下去，其它国家（特别是德国和日本）必须分担风险和代价——政治风险、经济代价和流血伤亡的代价。这对他们来说也将是非常困难的。

如果，美国和其它大国对这样一个集体安全体系有明确的承诺，如果他们宣布，他们将保卫各国不受到攻击，那么一九九〇年伊拉克对科威特的入侵就可能被阻止。同样，一九九〇年初当冲突在前南斯拉夫爆发时，如果美国和北约采取行动，数万无辜生命的被屠杀就可能避免。但是，今天我担心波斯尼亚会面对同样的局面，因为，它同样的没有国际社会共同认可的解决方案——至少没有一个军事解决的方案。

在冷战后的世界，美国应认清，在什么地方，采取何种方式来使用它的军事力量。这需要对美国对外政策的目标进行明确的界定。五十年来我们的目标一直很清楚：遏制苏联的扩

张。但时至今日，这已不再是我们努力的重心，我们已经失去了我们的敌人。那么，什么将取代它呢？一九九三年九月二十七日比尔”克林顿总统对英国议会说：“我们的首要目标必须是，扩大和加强世界上以市场经济为基础的民主社会。”国家安全顾问安东尼·莱克在同一周里也表达了这样的意向。他说：“遏制战略的后继者无疑是扩展战略——扩展世界上自由、民主的市场经济社会。”这样一个概括性的公式，是远远不能够说明我们的目标的。

显而易见，美国不可能也不应该介入其它国家因走向资本主义民主而导致的所有冲突。例如：我们没有对爱德华·谢瓦尔德纳泽在格鲁吉亚建立民主制度的企图给以军事支持，这是完全正确的。我们也不应该被期望，使用军事力量去阻止世界上所有对无辜百姓的屠杀。当前，世界上至少有十几个地区在燃烧着战火：波斯尼亚、布隆迪、格鲁吉亚、伊拉克、克什米尔、卢旺达、苏丹和也门，这里列举的还只是其中的一小部分。激烈的冲突或许不久还会在科索沃、莱索托、马其顿和扎伊尔爆发。难道所有这些地方我们都要卷入吗？无论是美国还是其它超级大国都不可能明确地回答这一问题。答案只有在我们国内，在超级大国之间，在国际组织的会议上，经过长达数年的广泛讨论后才会得出。

我们必须为我们自己和其它国家使用军事力量，确立一个适当的界定标准。反对侵略的标准可相对的简单明确，但那些与维护政治秩序和在国内避免大规模屠杀有关的条款——如一九九四年在卢旺达的情况——则不能过于简单。

几个基本的问题必须澄清：我们应对什么程度的人类苦难予以反应？根据联合国确定的全球公约和一九八九年我国的立法：美国同意加入反种族屠杀的活动。但是什么样的行动可定义为种族屠杀呢？一九九四年六月，美国政府确认二十多万卢旺达人的被杀是“种族屠杀行为”，但同时却拒绝声明该行动属于条约中规定的范围。

难道，那里不正是一个种

族大屠杀的典型例子，而需要国际社会给予公正的干预吗？那么，我们究竟应在什么情况下进行干预呢？是为避免外交失利和暴力冲突的出现，还是当屠杀开始升级之时？当某个国家陷入这种局面时，我们又该做出何反应呢？——如前南斯拉夫的情况——当他们声称，外部干预是明显地侵犯他们的主权之时。对此，我们也已经看到，非洲统一组织和美洲国家组织在支持这种干涉时一次又一次地失败。

所有以上所说都提醒我们，在规定介入的标准时应该认清：正如我们在越南得出的教训，军事力量在推进国家建设进程中的作用是有限的，仅凭军事力量本身，并不足以重建一个“已经失败的国家”。

同时，我们也应使美国人民明白，这类问题至少需要几年的时间来回答，但我们应努力促进该问题在我们国内乃至国际论坛中的辩论。某些问题或许永远得不到解决，这需要时间。我们必须认识到，我们不可能纠正所有的错误。我们认为，使用武力维持秩序是适当的，但在这样一个不完美的世界里，这种判断是否正确还无法断言。因此，它必须接受检验，必须搞清，它是否符合那些共同参与决策、协助其实施、并愿承担所付代价国家的利益——这是我们从越南得出的另一教训。

有时，美国的军事介入不应仅站在人道主义和维持和平的立场来评价，而应基于国家安全的角度来考虑。毫无疑问，如果是对我们国家的直接威胁，我们在与国会和美国人民做适当的商量后，应该也愿意单方面采取行动——如果威胁不是直接的，但具有潜在的严重性——例如，在科索沃和马其顿的冲突可能引发一场大的巴尔干战争，使希腊、土耳其甚至意大利全部卷入——我们应该如何反应？我强烈地呼吁，我们的行动应该基于这样的原则：多方协商决定，共同承担责任——这是从越南得到的又一个教训。

在冷战后的世界中，我们所进行的战争更多的将不是像越南那样的“有限战争”。威廉·威斯特摩兰将军一九九一年三月在林登·Ｂ·约翰逊图书馆落成典礼上谈到越南战争时曾说：“当时我觉得我们就像被捆住了手脚”，但是，“我们应对林登·Ｂ·约翰逊总统没有让战争

在地理上扩大记上一功。”

当然，越南告诉了我们打一场有限战争是多么困难，它使美国长时间地遭受重大伤亡，但事实也证明，有限战争比无限战争更可龋在卷入这类冲突前，美国人民必须明白我们将面对的困难，美国军队也必须清楚地知道和接受他们行动时所受的限制。如果我们的有限目标在付出可接受的风险和代价后无法达到，那么，我们的领袖和人民必须有决心放弃已付出的代价，立刻撤退。

我们必须从越南的教训中学会怎样有效地组织有限战争。我们在那里最终失败的主要原因就在于，我们没有建立一个由高层文武官员组成的专门机构，从而对那里的工作进行详尽而专门的指导。我所讲述的决策过程曾令人震惊地不断显示出，我们没能把最基本的问题公之于众；而我们对此疏忽也没有清醒的意识；总统顾问班子中对战争进程的深刻分歧既没有被摆上桌面来讨论，也没有最终得到解决。

正如我曾讲过的，导致这种结果的部分原因，是由于我们没有进行适当的组织工作，在华盛顿没有专门处理越南问题的高层官员。由于总统、国务卿、国防部长、国家安全顾问、参谋长联席会议主席和他们的助手们都把注意力分散于一大堆复杂而又急需应付的事务中，致使我们的一些弱点未能被预见，特别由于我们没能对大部分基本问题进行系统的讨论。为避免这种问题的重演，我们应在最高层建立一个专职的班子——丘吉尔曾称之为战时内阁——使其将全部注意力集中于越南问题。这个班子至少应包括：助理国务卿、国防部长助理、国家安全顾问、参谋长联席会议主席和中央情报局局长，他们应每周在规定的时间与总统聚会并进行长时间的连续讨论。每月还应召开包括有美国驻越南大使和军事指挥官参加的扩大会议，会议应本着公开和坦率的宗旨，就像古巴导弹危机时期行政委员会的讨论那样——这将有助于避免灾难。在指导所有将来的军事行动时，都应建立同样的组织管理系统。

最后，我们还必须明白，大规模军事行动的后果——特别是在当前这种使用高度复杂和具有极大破坏性武器的时代——是很难预计和控制的。因此，除非我们的国家安全确实受到直接威胁，我们应尽量避免进行大规模军事行动。这些就是越南给我们的教训。愿上帝保佑我们能吸取这些教训。

我想对越南问题再说几句最后的话：

让我简单直言，我希望得到大家更深的理解：为了我们所认为是美好和崇高的理由，美利坚合众国在越南进行了八年的战争。两党政府都想通过这一行动保护我们国家的安全，防止共产主义极权势力的扩张，推动个人自由和政治民主。肯尼迪、约翰逊和尼克松三届政府都做出了进行这一战争的决定。这些决定要求美国人民做出牺牲，我们的人民也的确在这些目标和价值的名义下经受了可怕的痛苦历程。

人们总是事后比事前聪明。这一格言在时间的走廊里，在许多人身上、许多种情况下和许多时代中不断回响。人无完人，我们也难免会犯错误。我不得不带着痛苦和沉重的心情坦白承认，这个格言同样适于我和与越南有关的一代美国领导人。虽然我们希望去做正确的事情。也相信我们正在做正确的事情，但根据我的判断，事后证明我们错了。我们过高估计了失去越南对西方安全的影响，此外，在最终的决策中，我们没能坚持这样一个基本的原则：如果南越能够得到拯救，那必须由他们自己来赢得战争。从这一基点的迷失，使我们在一个先天不稳的基础上，不断地进行更大规模的行动，然而，外部的军事力量不能取代其政治秩序和政治稳定，这些只能靠其人民自己来建造。

最后，我们还必须面对那些在越南战争中永不会归来的美国人的命运。我们不明智的卷入是否抵消了他们的努力和牺牲？我不这样认为，他们并没有参与决策，但却响应了祖国的召唤，为了祖国的利益走上了艰难之路。他们为祖国及其理想舍弃了自己的生命。我们在越南的失误并不能掩盖他们的崇高牺牲，这种牺牲使所有活着的人景仰。让我们从他们的牺牲中得到领悟，只有这样，才能表达我们衷心的敬意。

当我结束这本书时，我想起拉迪亚德·吉卜林《宫殿》一诗中的几句话，我在大约六十年前第一次读到了这首诗。拉迪亚德·吉卜林的诗句对我的一生都具有极大的意义，今天它们仍不断萦绕在我心头：我曾是一个国王，一个瓦匠——一个公认的能手，技艺精良。

我清理了我的土地来建一座宫殿，如同一位国王要建造的那样。

命运驱使我向下挖掘，在淤泥中，现出了一座宫殿的残垣。

就像一位国王曾建造的那样。

这座宫殿没有设计上的才思，又无时尚值得效仿。

这里或那里，残留的基石无目的地散处在地上，石匠在每一块石头上，都粗陋歪斜地刻着："在我之后，会有一个建筑者，告诉他，我也曾声名远扬"。

我飞快地修整了地基，在那里竖起了我精心设计的宫殿的厅堂。

我敲下断壁的砖石，雕刻琢磨，重新装上。

我磨碎石块，烧成石灰，在地上铺撒。

在那个已失势的亡灵的遗赠中，我随意取舍，心花怒放。

我不无得意地嘲笑那废墟，然而，当我打碎石方，在被拆毁的地基上，我读出了那建造者心中的诗行，我似乎看到他正在站起来抗辩，我明白了，他建造的宫殿映出了他追求的梦想。

我曾是一个国王，一个瓦匠——我的事业正如日中天，无比辉煌，在黑暗中我听到一句话，人们低语着将我唤到一旁，他们说，"不能停下"，他们又说，"你的表演已该收潮。

"你的宫殿会像其他人的一样矗立在那里——后来的国王将用它建造新的宫墙"。

我取回我的瓦片、锭盘和支架，从沟渠中唤回我的工匠，我把我建造的一切抛给了无信仰年代的信仰。

我只在木架上刻着，我只在石块上刻着："在我之后，会有一个建筑者，告诉他，我也曾声名远扬"。

每个人的一生中几乎都有一些不切实际的梦想和无法达到的目标。我当然也是如此。时至今日，一个世纪的流血冲突即将结束，我们有幸得到机会用新的观念来看待未来。冷战已经结束，在我们面前摆着越南的教训——它们能够被吸取被应用。我们应该更清楚地看到，一个由数以千计核武器武装的世界所存在的危险，并且，我们可以采取行动来避免核灾难。我们对一个多边机构在减少和缓和国内国际争端方面的潜力和局限，有了更清醒的认识。那么，我们是否有理由相信二十一世纪虽然不会是一个平静的世纪，但在这个世纪里，再也不会目睹另外的一亿六千万人被战争杀害呢？当然这肯定不只是我一个人的希望，也不仅仅是我的梦想，而是我们坚定的目标。一些人会认为这种断言太天真、太简单，是堂吉诃德式的理想主义言论。但是作为人，作为一个拥有影响世界事务能力的大国的公民，如果我们不竭尽全力，我们又怎么能得到和平呢？

附录

六十年代的核战危险及其对二十一世纪的借鉴意义

我们以及所有其他生活在这个地球上的居民，继续生活在核破坏的风险之中。今天，美国的战争计划与六十年代一样，规定在必要的情况下可以使用核武器。

但一般的美国公民并未意识到这一事实。毫无疑问，在一九九二年布什总统与叶利钦宣布已就大量削减美国和俄国的核储备取得一致意见时，美国公民们会感到意外与惊喜。目前，世界上有四万到五万枚核弹头，其全部破坏能力是夷平广岛的原子弹的一百万倍。假设ＳＴ

ＡＲＴ１条约中的削减计划能够实现，那么全部核武器的库存将会减至两万枚左右。布什和叶利钦同意进一步削减，这将使五个已被承认的核大国在二〇〇三年总共拥有近一万二千枚核弹头。这是非常令人鼓舞的举措。然而，即使美国国会和俄罗斯议会批准了这项协议——这还不能被完全确定——世界各国遭到破坏的风险也只是有所降低，而远非被彻底排除。我怀疑幸存者——如果有的话——是否能分辨出，一个有一万二千枚核弹的地球与一个有四万枚核弹的地球之间，有什么太大的区别。我们能否可以就此止步呢？

回答当然是肯定的。

冷战的结束，使人们越来越清楚地认识到，核武器的无益以及由于其继续存在而带来的巨大风险。同时，这种情形也带来机会和危机感，迫使五个公认的核大国（美国、俄国、法国、英国和中国）重新审视他们的长期核计划。我将提出三个可供选择的核战略，我认为，我们应就它们展开广泛、公开的辩论。我相信，这种辩论一定有助于得出这样的结论：在可达到的限度内，我在这个句子下面划了线以示强调——我们应退回到一个无核的世界中去。

为证实我的观点，我列出了以下三点：

一、一九六二年古巴导弹危机的经历——特别是最近从中吸取的教训——清楚地表明：由于我们和其它核大国拥有大量的核武器，我们必将面对使用它们的风险。

二、从军事角度而言，这种风险已不再具有——如果说它曾经具有——存在的合理性了。

三、最近几年，在一些第一流的防务专家中，关于核武器军事作用的观念已发生了相当大的变化。

他们中越来越多的人——当然不是大多数——阐述了与我相似的观点。

首先，让我们看看古巴导弹危机。今天，人们已普遍认识到：苏联、古巴和美国在一九六二年八月的行动已将三国置于战争的边缘。但人们当时并不知道，而且直至今天也没有广泛认识到，当时的世界已濒临一场核灾难的边缘，而三个卷入的国家中却无一曾企图制造这样的风险。

当苏联一九六二年夏秋之际向古巴运送核导弹与核炸弹时，危机就开始了，苏联的行动是秘密的，显然企图掩人耳目。导弹与炸弹以美国东海岸的沿海城市为目标。一架Ｕ—２型侦察机在一九六二年十月十四日星期天，拍下了部署核弹的照片，这些照片被送交约翰•Ｆ•肯尼迪总统。总统和他的安全顾问们意识到，苏联的行动已构成对西方的威胁，因此，约翰•Ｆ•肯尼迪总统发布命令，在海上对古巴进行封锁。封锁行动将于十月二十四日星期三开始实行。同时准备了空中打击和两栖登陆行动。根据这项紧急行动计划，第一天将出动一千零八十架次战斗机进行空中攻击，并且，一个总数为十八万人的登陆部队也已被集结在美国东北部港口。

在十月二十七日星期六和十月二十八日星期天，危机达到了顶峰，如果尼基塔·赫鲁晓夫没有在十月二十八日星期日，公开宣布他们已经运回了导弹，那么，在十月二十九日星期一，约翰·Ｆ·肯尼迪的大部分军职和文职顾问将建议实施打击。

为了弄清楚是什么引起了危机，以及怎样在将来避免同样的情况，苏联、古巴和美国参与有关决策的高级官员们在长达五年之久的时间里，举行了五次会议来进行会谈。一九九二年一月由菲德尔·卡斯特罗主持，在古巴的哈瓦那举行了最后一轮会谈。一九八九年一月在莫斯科举行的第三轮会谈的结论清楚地表明：所有三个国家在危机前后所做出的决定，都由于错误的信息、错误的判断和错误的考虑而被导入歧途。

我将只列出其中四个例子以资说明：

一、一九六二年苏联导弹被运进古巴之前，苏联和古巴相信美国企图入侵这个岛国，以便推翻卡斯特罗，颠覆他的政府。而当时我们并没有此种打算。

二、美国相信，苏联将永远不会在苏联境外部署核武器，但是他们却的确这样做了。在奥斯科，我们了解到，一九六二年十月以前，虽然，中央情报局报告说古巴没有核武器，但

苏联的核导弹的确已运进古巴，并准备瞄准美国的城市。

三、苏联相信，它们可以将核武器运进古巴而不被发觉。即使美国人发现它们已经存在，也不会做出反应。然而，他们再次错了。

四、最后，一些人准备说服约翰·Ｆ·肯尼迪总统用美国的空中打击摧毁核导弹，并继之以两栖登陆入侵古巴。可以肯定，这些人错误地相信，苏联将不会进行军事反击。当时，中央情报局报告说，古巴只有一只一万人的苏联部队，而在莫斯科会谈时，与会者了解到，当时实际上有四万三千名苏联士兵驻在台巴，并且，古巴本身还拥有二十七万装备精良的部队。这两支部队，用他们指挥官的话来讲，是决心“誓死战斗的”。古巴官员曾估计他们会遭受十万人的伤亡。苏联方面，包括长期任外交部长的安德列·葛罗米柯和前任苏联驻美大使阿纳托利·多勃雷宁都表示，根本不相信美国会认为，在面对这样一种灾难性的失败时，苏联会不在世界的其他地方做出军事反应。以上结果非常可能导致无法控制和不断升级的局面。

在莫斯科会议将要结束时，与会者一致同意，我们从讨论中可以吸取两个主要的教训：一、在这个高技术武器时代，危机的处理必然是危险的、困难的和无法确定的。二、由于错误的情报、错误的判断和某种我刚才列举的错误的考虑，对超级大国之间军事行动的结果根本不可能进行有把握的预测。因此，我们必须把精力集中于避免危机的发生上。

在一九六二年危机期间，我们一些人——特别是约翰·Ｆ·肯尼迪总统和我——相信美国面临着巨大的危险。莫斯科会议证实了这种判断。但是在哈瓦那期间，我们了解到，我们双方——肯定还有其它国家——都严重地低估了这种危险。前华约总参谋长阿那托利·格里布科夫将军告诉我们，一九六二年在古巴的苏联部队不仅拥有中程导弹，还拥有核炸弹和战术核弹头。战术核弹头是用来对抗美国入侵部队的。当时，正如我提到过的，中央情报局报告说古巴没有核弹头。

在一九九二年十一月，我们又了解到更多的情况，俄国报刊上的一篇文章声称，在危机的高峰时期，驻古巴的苏联部队拥有总数达一百六十二枚的核弹头，其中至少有九十枚战术核弹头。此外，曾有报告说，在一九六二年十月二十六日——危机爆发后不久——核弹头被移出储备库运往离发射装置更近的地方，以便随时反击美国的入侵。

第二天，苏联

国防部长马林科夫斯基接到苏联驻古巴部队司令伊萨·普利叶夫将军的一份电报，向他通报了这一行动。马林科夫斯基将电报送交尼基塔·赫鲁晓夫。尼基塔·赫鲁晓夫交还电报时在上面潦草地批了“同意”。很显然，当时存在极大的危险。

面对美国的攻击——正如我说的，美国政府和军队中的很多人都准备向约翰·Ｆ·肯尼迪总统提出这种建议——苏联在古巴的军队极有可能选择的是，使用核武器而非放弃它。我们无需推测在那个事件中会发生什么情况，因为我们可以确切地预见到它的结果。

虽然美国入侵部队不会配备战术核弹头——总统和我明确禁止那样做——但也没有人会相信，一旦美国部队受到核武器的攻击，美国会控制自己不进行核反击。那么，这一切又如何结束呢？在这种十足的灾难中，我们不仅会在古巴付出空前的伤亡代价，这个岛国也将会被毁掉，同时，还极有可能在古巴之外的地方出现核战争的危险。

我所希望强调的关键是：人类是难免要犯错误的，我们都会犯错误。在我们的一生中，错误会让我们付出代价，但我们也应尝试从错误中学习。常规战争会付出牺牲，有时是成千上万人的牺牲。但如果错误是关于核武器的使用，那将会造成整个人类社会的灭绝。因此，如果将人类易犯错误的天性与核武器结合在一起，那无疑将是对空前性灾难出现的极大推动。

继续接受这种冒险有什么军事上的必要性吗？回答是“没有”。

卡尔·凯森、乔治·Ｗ·拉思詹斯和我曾对核武器的支持者指出，“冷战后核武器的使用只有一个似是而非的方案：即在不存在预期报复的情况下才可使用。那就是说，或者攻击一个无核国家，或者攻击一个虽拥有核武器，但兵力极弱，以至核武器的使用者确信，他们可

在一次打击下即使对手彻底解除武装”。我们补充说，“实际上，即使在这样的情况下，它也不能为在战争中使用核武器提供充分的理由。例如，虽然，美国部队在朝鲜战争期间有两次处于十分险恶的困境中，第一次是在一九五〇年南北朝鲜双方的冲突发生之后，第二次是中国军队跨过鸭绿江时，而美国并没有使用核武器。当时，中国和北朝鲜并无核能力，苏联只有一颗微不足道的核弹。”我们的论证导出下面的结论：在阻止敌手使用核武器方面，核武器的军事使用，只会起到极为有限的作用。因此，如果我们的敌人没有核武器，那么，我们也就没有拥有它们的必要。

一方面由于我们越来越清楚地意识到，在核危机时期我们与灾难已多么的接近，另一方面，还由于人们日益感到核武器缺乏军事上的使用价值，因此，对核武器作用的思考已出现了革命性的变化。这些变化大部分出现于最近三年之间。

许多美国的军事领袖——包括两位前参谋长联席会议主席，一位前欧洲盟军最高统帅和一位现役的空军高级将领——对核武器的认识已远远超出布什—叶利钦协议的范围；还有一些人则更进一步宣称，如同我所阐述过的，长期的目标应该是在现实可行的范围内，回到无核的世界中去。

当然，也存在与此相反的主张。大多数西方安全专家——包括军队和文职官员，继续相信，核武器的威胁可以防止战争。卡特总统的国家安全顾问兹比格纽·布热津斯基就曾说过，限制核武器的计划是“在常规战争中保证世界安全的计划，所以我并不热衷于此”。由前国防部长理查德·切尼任命、前空军司令托马斯·里德领导的顾问委员会的报告，也反映了与此基本相同的看法。现任政府看起来也支持这一观点。

但即便接受这种观点，人们也应清楚地看到：将核武器作为抵御常规军队入侵的威慑力量，同样也会付出长期高昂的代价，即随时存在相互进行核攻击的危险。

至今，大部分人仍不知道，艾森豪威尔总统的国务卿约翰·福斯特·杜勒斯早在五十年代中就已经意识到这一问题。当时，他向总统递交了一份高度保密的备忘录。这一备忘录几年前刚刚解密。约翰·福斯特·杜勒斯在备忘录中指出：“将原子能用于战争，对任何国家来讲都是一种过大的能量。”因此，他建议将核力量的控制权交给联合国的一个无否决权的安全委员会，从而“普及热核武器抵御战争的能力。”

近几年来，约翰·福斯特·杜勒斯的建议已得到一些著名的安全专家们的响应，然而，我认为，公众或许尚未注意到他们的观点。因为这些观点反映在三个报告和一大批虽不保密但却并未广泛传播的声明中。

这三个报告都发表于一九九〇年之后：

一、一九九一年，在一份由已退休的参谋长联席会议主席戴维·C·琼斯将军签署的美国国家科学技术委员会的报告中这样写道：核武器除了阻止……另一方的核攻击外没有其它用途。”该委员会相信美国和俄国的核力量可以降至一千到两千个核弹头。

二、一九九三年春，《外交事务》杂志刊登了一篇文章，合著者之一是另一位退休的参谋长联席会议主席小威廉·J·克劳上将。文章指出：到二〇〇〇年，美国和俄国的战略核力量可减少到各自拥有一千到一千五百个核弹头。该文在收入一本书时进行了扩充，其中说道：“一千到一千五百个核弹头将不是二十一世纪初可达到的最低水平。”

三、一九九三年，前北约在欧洲的最高统帅安德鲁·J·古德帕斯特上将发表了一份报告，其中指出，现存的五个核大国应该将核武器储备降到每国二百枚，而最终结果则应该是零。

这三个报告不应使人们感到惊讶。因为近二十年来，越来越多的西方军事和文职防务专家对核武器的军事价值表示怀疑，以下是他们的观点：·一九八二年，英国国防总参谋部七位退休参谋长中的五位曾表示，他们相信，根据北约的政策，首先使用核武器将会导致灾难。一九五九年至一九六五年的英国总参谋长路易斯·蒙巴顿勋爵在一九七九年被谋杀前的几个

月说道："作为一名军人，我看不出核武器有什么用。"一九七三年——一九七六年的英国总参谋长菲尔德 •马歇尔 •卡弗勋爵在一九八二年写道，他完全反对北约首先使用核武器。⑨ •尼克松总统的国家安全顾问和国务卿亨利 • 基辛格一九七九年在布鲁塞尔讲演时明确表示，他相信，无论面对什么样的挑衅，美国永远不会首先使用核武器攻击苏联。他说："我们的欧洲盟国不应该总是要求我们，增加我们不可能拥有的战略保卫力量。因为，即使我们拥有这种力量，我们也不能使用。要知道一旦使用这种力量，我们将面临文明毁灭的危险。"

• 原美国太平洋地区陆海空三军总司令诺埃尔 • 盖勒将军在一九八一年指出：我们的任何核武器都没有实际的军事使用价值，其唯一合理的使用价值是，阻止我们的对手使用他们的核武器。

• 前西德总理赫尔穆特 • 施密特在一九八七年接受ＢＢＣ广播公司的采访时说："灵活的反应（北约的战略要求在反击华约的非核攻击时，可以使用核武器）是一派胡言。我并不是说它过时了，而是说它只是一派胡言……西方在五十年代形成一种观念，认为我们将愿意首先使用核武器，以便补充所谓常规力量的不足，这种看法从未使我信服。"

•尼克松总统的第一任国防部长梅尔文 •莱尔德一九八二年四月十二日在《华盛顿邮报》的报导中说："一个世界范围核为器零的选择加上充分的检验，应该成为我们当前的目标……这些武器……没有什么军事上的使用价值。"

• 前美国空军总参谋长和前战略空军司令拉里 • 韦尔奇将军最近表达了同样的看法。他说："核武器的威慑力量取决于某些人的相信，即一旦你做出行动，那将是完全没有理性的行动。"

• 一九九四年七月，美国航天司令部的总参谋长查尔斯 • Ａ • 霍纳上将宣称：核武器已经过时了，我想彻底摆脱它们。"

在六十年代初，我就得出了与此相似的结论。在许多次私人谈话中，开始是与约翰 •Ｆ •肯尼迪总统，后来是林登 • Ｂ • 约翰逊总统，我都曾建议无论何种情况，无论任何限制条件，他们都永远不要首先使用核武器。我相信他们接受了我的建议。

但无论是他们还是我都不能公开谈论我们的立场，因为这与北约的现行政策相悖。

今天，我列举了有关核武器作用的两种完全相对的观点，一方以现政府、布热津斯基和里德为代表，另一方由古德帕斯特、莱尔德和施密特为代表——但是，双方在一个问题上却意见一致，即：首先使用核武器来打击拥有核武器的对手，将无异于引火烧身。因此，我们应该立即开始讨论，以为五个核大国的长期方案做出优劣得失的比较。

我们可以从下面三个方案中进行选择：

一、继续执行当前的"持续威慑"战略。这意味着使美国和俄国的战略核弹头限制在每个国家三千五百枚以下。布什总统和叶利钦已就这个数字达成了协议。

二、保持一个最低限度的威慑力量——如同美国国家科技委员会提议，由琼斯将军和克劳将军支持的那样——两个最主要的核大国各保持不超过一千至二十枚核弹头。

三、像我与古德帕斯特将军强烈主张的那样，所有的五个核大国，在现实可行的范围内，回归无核的世界。

如果我们敢于打破那个统治着核大国四十多年之久的关于核战略的思维定式，我相信我们就的确可以将妖怪放回瓶子里。反之，则存在一种真实的危险：二十一世纪将可能目睹一场核悲剧。

安德烈 •萨哈罗夫曾说过："降低将要毁灭人类的核战争的威胁，在所有需要考虑的问题中，是压倒一切的问题"。

他无疑道出了一个千真万确的真理。